

GESTIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE A PROCESOS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL

Autora: Lianet Alfonso Leyva

Tutor: Prof. Tit. Leudis Orlando Vega de la Cruz Dr.C.

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO

“El éxito no es un accidente, es trabajo duro, perseverancia, aprendizaje, estudio, sacrificio y sobre todo amar lo que estás haciendo.”

Pelé



DEDICATORIA

A mis padres y mi hermano

Que han sido la luz y la compañía que ha guiado mis pasos desde pequeña y me han permitido ser la persona que soy hoy

A mi papi George

Por el amor infinito, el apoyo incondicional y ser esa persona tan especial y maravillosa que dios puso en mi camino para entregarme su corazón entero, para hacer de este sueño el suyo propio

A mi amor Adrián

Por la paciencia, entrega, amor, cariño y estar ahí para mí en las buenas y malas a lo largo de estos años

A mis sobrinas Lorena y Leah

Por ser mis pedacitos de vida, por existir y hacerme feliz

Los amo, sin ustedes no habría sido posible!!!



AGRADECIMIENTOS

*En esta etapa maravillosa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto mi caminaron y fueron inspiración, apoyo y fortaleza. A **Dios** por darme la fortaleza y sabiduría cada día para enfrentar mis más grandes retos y acompañarme en todo momento. A mi **madre Silia** y mi **padre Mario** por educarme, por su apoyo incondicional y sus palabras de aliento. A mi **hermano Michael** que a pesar de la distancia ha estado ahí para mí apoyándome. A mis **abuelitos George y Aida** por consentirme, por su amor, comprensión y siempre ser las personas especiales que son. A mi **amor Adrián** por llegar a mi vida y llenarme de alegrías y felicidad, gracias por existir y ser parte de este sueño. A mis sobrinitas **Lorena y Leah** por ser mis pedacitos de corazón y hacerme reír cuando más lo necesito. A mis **primos** y a **Yami** por ser más que mis primos, un apoyo indispensable en mi vida. A mis tías **Maritza, Mayí, Yury, Neni, Marita, y María E** por su confianza y amor infinito. A los verdaderos y únicos: **José, Leticia, Alfredo, Roxana, Ariatnis y Carlitos** por tantos años de amistad tan hermosa e indestructible. A los amigos de la Universidad y para siempre: **Zaydelis, Dayana, Iliana Bell, Ceylis, Nayalis, Larisbet, Lisandra, Ana Vivian, Anyel, Yusleydis, Niurka y Víctor**, con los que he compartido momentos inolvidables durante todos estos años. A **Yanet, Vicente, Susana y Leydis** por ser más que amigos, mis hermanos, por todas las vivencias juntos y estar ahí para mí en las buenas y malas. A mi **tutor Leudis** por siempre estar dispuesto a ayudar, por su dedicación, paciencia, por confiar en mí y compartir sus magníficos conocimientos, experiencias para el desarrollo de esta investigación. A **Tere, Nety, Isaura, Irina y Mayra** por todo su apoyo y dedicación durante estos años de tránsito por el hotel Brisas Guardalavaca. Al **colectivo de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial y Turismo** por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad. A los que de una forma u otra han sido partícipes*

A todos, ¡¡ Muchas Gracias!!



RESUMEN

Ante los cambios que se producen en el entorno es imprescindible que las organizaciones adapten sus sistemas de dirección para mantener y mejorar la eficiencia y la eficacia empresarial. Por las características propias de las entidades que se dedican al turismo como es el caso del hotel Brisas Guardalavaca, resulta necesario para la dirección contar con un sistema de gestión moderno, que se mueva mediante procesos. Los directivos deben desempeñar una ardua labor en la búsqueda de métodos novedosos para el desarrollo de la calidad de sus productos o servicios. La “gestión de procesos” es la herramienta de calidad por excelencia para mejorar continuamente lo que hacemos. Asimismo, ha sido reconocido el control interno como una herramienta para q todo tipo de organización obtenga seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la presente investigación se planteó como objetivo general: Aplicar un procedimiento que permita la gestión de los componentes de control interno con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Se aplicó un procedimiento para la gestión por procesos en el control interno en el hotel Brisas Guardalavaca y como resultados de su aplicación se obtuvieron; el mapa específico, flujograma, ficha, despliegue y calendarización de cada uno de los componentes del control interno; así como una evaluación de cada uno de ellos, a través de indicadores propuestos y la guía de autocontrol, donde se formularon medidas de mejora. En el estudio se emplearon métodos teóricos y empíricos como análisis y síntesis, histórico-lógico, sistémico-estructural y la revisión de documentos.



ABSTRACT

Given the changes that occur in the environment, it is essential that organizations adapt their management systems to maintain and improve business efficiency and effectiveness. Due to the characteristics of entities that are dedicated to tourism, such as The Brisas Guardalavaca hotel, it is necessary for the management to have a modern management system that moves through processes. Managers must do a lot of work in the search for novel methods for developing the quality of their products or services. "Process management" is the quality tool par excellence to continually improve what we do. Likewise, internal control has been recognized as a tool for all types of organizations to obtain reasonable security for the fulfillment of institutional objectives.

The general objective of this research was: To apply a procedure that allows the management of internal control components with a focus on processes at the Brisas Guardalavaca hotel. A procedure was applied for the management by processes in the internal control in the Brisas Guardalavaca hotel and as results of its application were obtained; the specific map, flow chart, file, display and scheduling of each of the internal control components; as well as an evaluation of each of them, through proposed indicators and the self-control guide, where improvement measures were formulated. The study used theoretical and empirical methods such as analysis and synthesis, historical-logical, systemic-structural, and document review.



ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial de la investigación	6
1.1. Control Interno. Fundamentos	6
1.1.1. Enfoques y análisis del control interno	7
1.1.2. Componentes del Control Interno según la Resolución 60/2011	11
1.2. Gestión por procesos. Generalidades	15
1.2.1. Gestión por procesos. Principales elementos	16
1.2.2. Conceptualización de la gestión por procesos	16
1.2.3. Herramientas de la gestión por procesos	18
1.3. Procedimientos de la Gestión del Control Interno	24
1.4. La gestión por procesos en el control interno en entidades hoteleras	26
1.4.1. La gestión por procesos en el control interno en el hotel Brisas Guardalavaca ...	27
Capítulo II Gestión de los componentes del control interno con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Aplicación del procedimiento	30
2.1. Procedimiento para la gestión del control interno con enfoque a procesos	30
2.1.1. Fase I. Preparación inicial	31
2.1.2. Fase II. Análisis de los procesos	33
2.1.3. Fase III. Diseño e implementación del proceso control interno	37
2.2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los componentes del control basado en la gestión por procesos en el hotel Brisas Guardalavaca	40
2.2.1. Fase I. Preparación inicial	41
2.2.2. Fase II. Análisis de los procesos	49
2.2.3. Fase III. Diseño e implementación del proceso control interno	49
2.3. Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad	55
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	65



INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad de una empresa se manifiesta cuando en función de sus características internas, dentro de un determinado contexto, logra capacidad estructural para generar beneficios, pero no es suficiente que pueda generarlos; se requiere, que estos sean sostenibles en el tiempo; y esto, solo es posible adecuándose constantemente a los cambios en las formas de administración y gestión. Para ello, las empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar una ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua (Negrin Sosa et al., 2003). Cuba no está ajena de estas tendencias mundiales y en la actualidad el país tiene como objetivo en su proceso de perfeccionamiento empresarial garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección para el logro de un significativo cambio organizativo y económico al interior de las mismas

Para que una organización logre coordinar y encaminar todas sus actividades eficazmente a la consecución de sus acciones es de gran importancia la existencia de un adecuado sistema de control de gestión (CG) el cual es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, para así cumplir los objetivos trazados con un uso eficiente de los recursos disponibles. (Amat ,2000; Kaplan y Johnson, 2003; López Viñegla, 2003; Liviu et al., 2008; Peters y Pfaff, 2008; Zapata Valencia, 2009; Inciarte y García, 2010; Esperanza Bohórquez, 2011; Martínez y López, 2011; Comas Rodríguez, 2013; Bolaños Rodríguez, 2014; González Pupo 2015). La gestión por procesos (GP) como parte indisoluble del Control de Gestión (CG) se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia; a sabiendas de que el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión empresarial a organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. El cambio hacia una organización por procesos

supone una modernización administrativa que conduce hacia una comunicación y una gestión más eficiente, alejada de la rígida burocratización. Esto da como resultado una entidad más competitiva y rentable con unos índices de calidad superiores. Es por ello que en la presente investigación se arriba a la concepción de la GP como: una forma de conducir o administrar efectivamente los procesos, las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, así como el cumplimiento de los objetivos trazados con un enfoque de mejora continua. Para administrar y mejorar los procesos de gestión, las empresas utilizan diferentes herramientas las cuales han alcanzado varios niveles de difusión y aplicación práctica, entre ellas se pueden encontrar: el mapa de procesos, la ficha de proceso, los indicadores de gestión, los flujogramas, el despliegue y la calendarización, que se adoptan durante la investigación ya que se adaptan a las necesidades y objetivos.

Por su parte, el proceso de control interno (CI) constituye un instrumento de gestión muy eficaz para la dirección en la supervisión de los procesos, resaltando su legalidad y normativa, pues también va desde lo estratégico, hasta lo económico y lo operativo, por lo que se puede asegurar que está dirigido al despliegue de las estrategias, a la eficiencia económica y el mejor uso de los recursos (Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2016). En Cuba el CI está regulado por la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), que lo visualiza como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Precisamente se acoge el concepto de CI ofrecido en esta resolución como referencia para esta investigación por ser el que más se adapta a su contexto.

En la bibliografía analizada se estudiaron varios enfoques de GP, donde se constata que en su mayoría se desarrollaron procedimientos que vinculan la gestión por procesos en los servicios, no siendo de igual manera con respecto a procedimientos

que se realizan de la GP en el CI, en los que existe carencia de esos estudios. De dicho análisis se concluye que deben constituir como puntos de partida de la investigación los enfoques de Negrin Sosa (2003), Nogueira Rivera et al. (2003), Pérez Campaña (2005), Torres Rodríguez (2008), Medina León et al. (2008) y Ortiz Pérez (2014).

La gestión empresarial aplicada a la actividad turística, es considerada un dinamizador del crecimiento económico y creador de fuentes de empleo y se ha convertido en una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Sumido en un mercado cada vez más especializado y competitivo donde los consumidores tienen mayores conocimientos sobre lo que reciben, poseen infinitas formas de obtener productos y son más difíciles de complacer, resulta evidente la necesidad de herramientas de gestión que permitan optimizar los procesos en todas las entidades encargadas de proveer los servicios en los destinos turísticos. El turismo cubano se considera una esfera económica fundamental en función del potencial de recursos naturales y las características socioculturales que posee, lo cual permite generar importantes volúmenes de ingresos y dinamizar otros sectores de la economía. Así, en los últimos años, en Cuba se han realizado numerosas investigaciones destinadas a mejorar las técnicas de la gestión empresarial aplicadas al sector y de modelos de gestión enfocados hacia los clientes, para elevar de forma relevante el nivel de servicio con estos. (Medina León et al., 2008). Por ello, siendo un gran desafío para el turismo cubano, elevar de forma continua la calidad de los servicios como factor clave se trabaja en busca del progreso. Para dar seguimiento y cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, en el VIII Congreso del PCC para el período (2021-2026) con la necesidad de producir importantes ajustes, ello se materializa en los lineamientos 10,123, 154,155 ,156, 157 y 158, donde se promueve el desarrollo local, la diversificación de la oferta, la calidad de los servicios y su relación con los precios, así como la restauración y renovación de la infraestructura turística y de apoyo en respuesta a la necesidad de consolidar el desarrollo de la actividad turísticas (PCC 2021).

Brisas Guardalavaca, es una instalación ubicada en el polo turístico Guardalavaca de la provincia Holguín, perteneciente al Grupo Cubanacán S.A, del Ministerio de Turismo (MINTUR) con categoría de cuatro estrellas es un producto físico altamente competitivo y con gran posicionamiento en el mercado .En el Hotel se desarrolla el CI según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) y está implantada la GP. A partir del estudio de la documentación del Hotel concerniente al CI y a la GP se han detectado síntomas de mal funcionamiento como se describe a continuación:

- No se encuentra elaborada la ficha de procesos de los componentes del Control Interno
- No se tienen elaborados mapas específicos
- No se cuenta con indicadores para gestionar los diferentes componentes del control Interno y es insuficiente evaluarlos con los elementos que presenta la guía de autocontrol.
- La entidad posee un plan de prevención de riesgos; sin embargo, no se tienen identificados los riesgos que se relacionan con los componentes del CI
- La alta gerencia confronta dificultades en la toma de decisiones, al no contar con una evaluación profunda de los componentes del CI

Teniendo en cuenta todas estas deficiencias referidas, se impone la necesidad para la alta dirección del hotel de realizar un diagnóstico de los componentes del CI y análisis basado en el enfoque de sus procesos, que permita conocer los aspectos que influyen negativamente en el cumplimiento de las metas.

Esto permitió definir el **problema científico** siguiente: Deficiencias en la gestión de los componentes del control interno evidenciadas en el insuficiente enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca, limita la efectividad del control interno en la entidad.

El objeto de estudio de la investigación se centra en el Control Interno. Se estableció como **objetivo general**: Gestionar los componentes de control interno con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean **los objetivos específicos siguientes**:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir del estudio del control interno y la gestión por procesos; con sus tendencias actuales y definiciones.
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión de los componentes del control interno, basado en la gestión por procesos en el hotel Brisas Guardalavaca
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el hotel Brisas Guardalavaca

El **campo de acción** abarca la gestión de los componentes del control interno con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Para dar respuesta al problema científico se plantea **la idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para la gestión de los componentes del control interno con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca, contribuye a perfeccionar los resultados en materia de control interno. En el estudio se utilizaron una serie de métodos entre los que aparecen como **métodos teóricos** los siguientes:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre gestión por procesos y control interno
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.
- Histórico-lógico: para indagar en la evolución del campo de acción.

Como **métodos empíricos** se emplearon observación directa y la revisión de documentos para la recopilación de la información.

La tesis se estructura en dos capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación y en el capítulo II se aplica el procedimiento de (Toirac Nuñez, 2017) para la gestión de los componentes del CI con enfoque a procesos y se detalla la aplicación en la entidad objeto de estudio. Además, se integra con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos como complemento de los resultados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto al control interno (CI) en la gestión por procesos (GP) y se profundiza en el sector turístico. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. Se investigaron conceptos, enfoques y tendencias investigativas de varios autores del escenario nacional e internacional, y la lógica de la investigación se representa en la figura 1.1

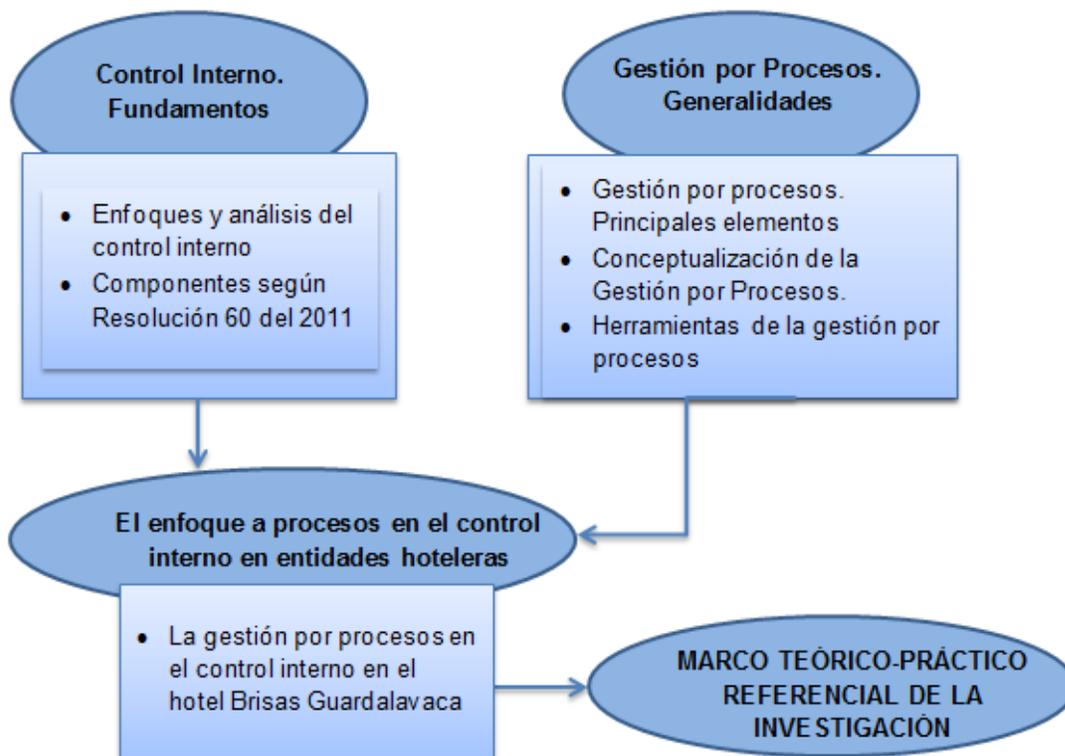


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1. Control Interno. Fundamentos

El control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones; por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica,

debe tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones. En la vida real, un gran volumen de las decisiones administrativas está basado en información de tipo contable. Estas decisiones varían desde asuntos como adquisiciones de inventarios hasta mejorar la estructura de costos y gastos de la empresa. Es por ello que se perfila un tipo de control organizacional dirigido precisamente a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa, este se conoce con el nombre de "Control Interno". El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría. Este reconocimiento surgió paulatinamente en las primeras épocas de práctica de la profesión de auditor, de acuerdo a la manera en que los estos fueron descubriendo que en la práctica pocas veces es necesario examinar todas las transacciones para lograr sus objetivos. Así mismo, el control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido. Es por ello que su importancia se haya en que permite a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro, por lo que es de suma importancia entender algunos elementos sobre CI.

1.1.1. Enfoques y análisis del control interno

El control interno comprende el plan de organización, información y control, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, tender a la exactitud y confiabilidad de la información, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. Puede afirmarse, que el control interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Por lo que se reconoce

que, el control interno, es un proceso que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores.

Muchas han sido las definiciones ofrecidas de CI, la primera definición formal de CI fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949 el cual plantea lo siguiente: “El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas”. Los enfoques dados por diferentes instituciones profesionales y académicas como el mencionado anteriormente Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949; Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)¹ ,1957;Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) en 1971; Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)² en 1992; Contraloría General del Estado de Bolivia (CGEB) en el 2002; Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en el 2003; Contraloría General de La República de Cuba en el 2011; concuerdan en definir el concepto.

Por su parte muchos han sido los autores que han dado sus propios enfoques, que han realizado sus aportes estudiando el tema y su marco teórico. Entre ellos se encuentran: Chapman (1965) plantea “Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficacia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa”.

Newton (1976) indica “Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una

¹ “Examen del Control Interno, Boletín 5 de la Comisión de Auditoría ” en 1957

² El informe COSO constituye el modelo sobre Control Interno de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe, publicado en 1992, fue redactado por un grupo de expertos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.

Willnngham (1984) manifiesta que el control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar con exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficacia operativa y estimular la adhesión de políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

Holmes (1994:3) lo define como: “Una función de la gerencia que tiene como objetivo salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”.

Catácora (1996) expresa que el control interno “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinara si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

Cordovés (2000) lo define como: “El control interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad; en fin ,debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado”.

Navarro (2003) plantea: “Cuando se habla de Control Interno, se está haciendo referencia a un sistema, esto significa que es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común”. Mejía (2006), define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

Por otro lado, se tiene la definición dado por Aguirre (2008), el cual establece al control interno como “un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objetivo asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa”. El informe SAC (Sistema de Auditoría y Control) define a un sistema de control interno como: un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas. Especificando que, “El control interno es un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos”. (Salas, 2011, p.14). Gómez et al. (2019) plantean: “El Control Interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. Este proceso es indispensable para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos”.

Todos los anteriores autores y otros tales como: (Gómez Morfín, 1968; Carmona González, 2003; Díaz Cassou, 2006; Poch, R. 2008; Hendriksen y Breda Trapp, 2009; Meigs, W. Larsen, J. 2011; Hernández Sabadí, 2016; entre otros), han realizado grandes aportes al estudio de este tema en diferentes entidades (Anexo 1). Todos destacan que aporta al logro de los objetivos formulados por las entidades, que tiene como objetivo primordial proteger los recursos, contribuir a la información veraz y promover la eficiencia. El CI se clasifica en dos grandes grupos: el administrativo y el contable (COSO, 1992; Carmona González, 2001). El Informe del COSO (1992) plantea que el control administrativo se divide en dos grupos: el operativo y el estratégico donde el primero está dirigido al control del plan de la organización conformado por métodos y procedimientos vinculados con la eficiencia operativa, la adhesión a las políticas de dirección y el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, mientras que

el estratégico debe garantizar un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas. En cuanto al control contable, el mismo está encaminado a prestar un nivel razonable de fiabilidad de la información financiera con gestiones que incluyen los controles y procedimientos contables establecidos con este fin (Nieves Julbe, 2010). Lo reflejado en el análisis permite afirmar que la importancia del proceso de CI radica en su rol como medio para potenciar el carácter progresivo y desarrollador de las entidades, al incidir en elementos como la estrategia, además de extenderse fuera de la rama contable y financiera, a todos los procesos organizacionales (Rodríguez Medero, 2016).

La Resolución 297/2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, retoma y aplica en nuestro país el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO. La definición plasmada en esta resolución es abarcadora y precisa, en cuanto a los requerimientos de las instituciones cubanas, lo define al SCI como: el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad. Por tanto, para profundizar en el proceso de CI, resulta vital analizar los componentes del mismo.

1.1.2. Componentes del Control Interno según la Resolución 60/2011

Por la necesidad de continuar perfeccionando el SCI, se deja sin efecto legal la Resolución No. 297, y se formula una nueva resolución relacionada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, donde se da a conocer su contenido, sus normas, componentes, principios, que se aplicarán de manera gradual a todas las empresas y unidades presupuestadas del país, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO debido que el mismo constituye un patrón internacional en lo relacionado al control interno. En la Resolución No. 60 del 2011 emitida por la CGR de Cuba en su Artículo 3 se establece que el SCI "es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a

todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas". En tal sentido el General de Ejército Raúl Castro en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social en Cuba del 2016-2021 en el lineamiento No. 15 puntualizó: "La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad".

En la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba del 2011, se plantea que el sistema de control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; los cuales son: Ambiente de Control (AmC), Gestión y Prevención de Riesgos (GPR), Actividades de Control (AC), Información y Comunicación (IC) y Supervisión y Monitoreo (SM), los que se encuentran estructurados en normas.

➤ **Ambiente de control**

El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

➤ **Gestión y Prevención de riesgos**

Son los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir

del medio ambiente o de la organización misma. Se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles. Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto, es de vital importancia la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La organización al establecer su misión y sus objetivos debe identificar y analizar los factores de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos.

➤ **Actividades de Control**

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

➤ **Información y Comunicación**

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control. Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales

de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

➤ **Supervisión y Monitoreo**

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno. La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema, aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas. El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo, los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos. El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

Tabla 1.1. Normas de los componentes del control interno

Componentes	Normas
-------------	--------

Ambiente de Control	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
	Integridad y valores éticos
	Idoneidad demostrada
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
Gestión y prevención de riesgos	Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos
	Identificación de riesgos y detección del cambio
	Determinación de los objetivos de control
Actividades de Control	Prevención de riesgos
	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros
	Rotación del personal en las tareas claves
	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
Información y comunicación	Indicadores de rendimiento y de desempeño
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación
	Contenido, calidad y responsabilidad
Supervisión y monitoreo	Rendición de cuentas
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
	Comité de prevención y control

Fuente: Adaptado de Resolución 60/2011

1.2. Gestión por procesos. Generalidades

El control interno es un control de gestión (CG), resaltando su legalidad y normativa, debido a que va desde lo estratégico, hasta lo económico y lo operativo. El control de gestión y control interno están estrechamente vinculados como un binomio indisoluble. La existencia de un adecuado sistema de CG es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (Kaplan y Johnson, 2003).

Especialmente en las últimas décadas han cobrado fuerza un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen el CG, entre ellas: se destaca la Gestión por Procesos (GP) la cual despierta un interés creciente por muchas organizaciones, para el logro de una

adecuada gestión de la calidad y/o calidad total. La GP se ha convertido en un instrumento muy poderoso y eficaz pues el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos organizacionales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Por lo tanto, se hace necesario la comprensión de algunos elementos relacionados con la GP, su conceptualización y herramientas.

1.2.1. Gestión por procesos. Principales elementos

En la última década del siglo XX, la evolución de los modelos de gestión en uso ante la creciente necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados ha provocado, que sea considerado la GP como la llave para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural (Hernández Lugo, 2002); lo cual la convierte en una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos al pensar en sus clientes. La GP es por excelencia una herramienta reguladora de la actividad empresarial, considerado así como el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés Gutiérrez, 2009). Es un conjunto de disposiciones que planifican y controlan las transformaciones de la organización y la confección de un plan de acción para la mejora en función de la eficacia de los procesos que la integran, su esencia radica, en su papel coordinador de las actividades de los procesos, tanto fuera como dentro de la organización, supone un enfoque proactivo, integrador y de reflexión global; el mismo no solo compatibiliza los aspectos de la entidad si no que va orientado a la coordinación de los diversos niveles de decisión que actúan sobre los procesos de la organización; por lo que se hace necesario comprender que la GP constituye en sí una de las herramientas que fortalece y enriquece al CG, por lo tanto, es fundamental entender algunos elementos sobre el mismo, su conceptualización y herramientas.

1.2.2. Conceptualización de la gestión por procesos

Se hace notoria la trascendencia que diferentes autores le confieren a los procesos y su gestión, como ente fundamental para lograr la adecuada toma de decisiones en la competitividad empresarial (Comas Rodríguez 2013; Ortiz Pérez 2014). Amozarrain

(1999), planteaba que: “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”, evidenciándose que con este tipo de gestión se evitan los problemas asociados a la gestión por departamentos o áreas funcionales, en las que la empresa es gestionada como un conjunto de departamentos insuficientemente comunicados entre sí, perdiendo así la imagen global de qué se está haciendo y para quién (Aguilera; Morales, 2011:11); comprendiéndose por qué la GP constituye una de las tendencias empresariales modernas de mayor aceptación a nivel mundial (Ricardo Cabrera et al., 2015). Por tanto, resulta conveniente precisar qué se entiende por el término proceso. En la bibliografía analizada se aprecian varias definiciones de proceso entre las que se encuentran las de Juran (1993); James Harrington (1993); Pérez Fernández de Velazco (1996); Roure, Moriño y Rodríguez Badal (1997); Zaratiegui (1999); Medina León, et al. (2010). Luego del análisis de estas definiciones se puede concluir que la definición ofrecida por Medina León, et al., (2018): Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado, es con la cual la autora de la investigación concuerda totalmente. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

Para conceptuar qué es el enfoque de gestión por procesos, se encuentra más disparidad en las definiciones estudiadas debido a que existen dos términos principales como son la gestión por procesos y enfoque de procesos (*process approach*). Autores como Davenport (1993); Zaratiegui (1999); Junginger (2000); Díaz Gorino (2002); Gómez (2009); Mallar (2010); Bergholz (2011) y la NC ISO 9000: 2015 etc. expresan sus criterios acerca de la GP (Anexo 2). En estas definiciones se encuentran varios

elementos que facilitan precisar el concepto de gestión por procesos como son: el enfoque sistémico (se ve la organización como un sistema o conjunto de procesos que interactúan para alcanzar objetivos); busca administrar las interrelaciones y comunicación entre funciones, áreas o personas; orientado en gestionar procesos de manera única e independiente; busca la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa; hace énfasis en el logro de los objetivos y considera la adaptación de la organización a los cambios del entorno. Considerando estos elementos y el concepto de proceso ya presentado, se puede dar una definición de enfoque de gestión por procesos como: una forma de conducir o administrar efectivamente los procesos, las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, así como el cumplimiento de los objetivos trazados con un enfoque de mejora continua. Por lo que es de gran importancia la creación de organizaciones más eficientes y eficaces, que tengan la capacidad de adaptarse al entorno cambiante, de ser flexibles, de aprender y de crear valor.

1.2.3. Herramientas de la gestión por procesos

Sumado a la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido por el mundo y que tienen popularidad en el ámbito empresarial y que reconocen a estos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. El creciente desarrollo de la GP como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Hernández Nariño, 2010; Hernández Pérez, 2010; Ortiz Pérez, 2014). De ahí a que se evidencie su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo como son: el Modelo EFQM de Exelencia, el Método PDCA de Deming, el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), el Método REDER, la gestión por el conocimiento, la gestión por

competencias, sistemas integrados de gestión. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque de procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa y tributan a la mejora de los mismos (García Azcanio et al., 2006; García Azcanio, 2007).

Según Maldonado (2011) se plantean como ventajas de la GP las siguientes:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios
- Reduce los errores que cometemos y por tanto los costes de no calidad
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización
- Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total
- Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

Por su parte se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo (Alonso Torres, 2014). De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999).

Entre las características de un proceso, se encuentran (Maldonado, 2011):

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo"

- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Algunas definiciones correspondientes a la GP planteadas por Amorrázain (1999) son:

- Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, y son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso
- Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos
- Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. Entre las características que presentan los sistemas y son comunes a los procesos se encuentran las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):
- Sinergia o efecto sinérgico: cualidad superior que se obtiene a la salida del proceso
- Reacción en cadena: interrelación de actividades que forman un proceso, y que una modificación en una de ellas repercute en las otras

- Posición relativa: cuando se está en presencia de un proceso complejo, si se separa una de sus partes para su estudio es un proceso, cuando se integra es un subproceso
- Fronteras o límites: para analizar un proceso se deben delimitar su alcance, inicio y final
- Entorno: todos los procesos se desarrollan en un entorno compuesto por variables, entre las que se encuentran: los proveedores y clientes.

En la actualidad para la adecuada gestión de los procesos se han hecho relevantes diversas herramientas que han alcanzado varios niveles de difusión y aplicación práctica. Entre ellos cabe destacar para el desarrollo de esta investigación las siguientes: el mapa de procesos, la ficha de proceso, los indicadores de gestión, los flujogramas y la calendarización. A continuación, se procede a explicar cada una de ellas.

Mapa de procesos

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves. (Ortiz Pérez, 2010). A partir de la bibliografía consultada, los mapas de procesos, se pueden englobar en dos tipos fundamentales:

1. Mapa de procesos general de la empresa.
2. Mapa de un proceso específico.

Mapa de procesos general de la empresa

Existe consenso en la literatura consultada en cuanto a la necesidad de elaborar un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones clasificándolos en diferentes categorías llamado mapa de procesos (Medina León et al., 2007). Existen diversas clasificaciones para los procesos, en esta investigación se toma como referencia la clasificación ofrecida por Zaratiegui (1999):

- Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto
- Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos
- De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Existe un cuarto criterio de clasificación de los procesos: este es procesos transversales. Los mismos tienen como características que aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos³ y de apoyo, otras de sus características son las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):

- Posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia
- Proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos
- Se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Mapa de un proceso específico:

El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfico se puede representar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Este tipo de mapa muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. A su vez es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuándo una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que, al

³ Ortiz Pérez utiliza la clasificación de procesos sustantivos, porque se trata de los procesos de una universidad, sin embargo, en el marco de esta investigación se hace referencia a estos como procesos operativos.

representar gráficamente los eventos, donde se pueden visualizar rápidamente las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, etcétera, de una organización específica, permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización (Medina León et al., 2007).

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión (Medina León, 2014). La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008).

Flujogramas

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica las actividades de un proceso e interrelacionadas entre sí. Facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Laguna Sánchez, 2016).

Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo

que se genera. A través de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma.

1.3.Procedimientos de la Gestión del Control Interno

Es fundamental mencionar la importancia de la adecuada gestión administrativa de las empresas, logrando entender la necesidad de desarrollar herramientas o procedimientos con un enfoque de mejora continua, partiendo desde los altos mandos hasta la aplicación en cada uno de los empleados y lograr concientizar las responsabilidades que ejercen en cada actividad y que las consecuencias ya sean positivas o negativas siempre terminaran reflejando en los resultados de los logros o desaciertos de los objetivos y metas de la empresa. Para ello, se hace necesario disponer de mecanismos que permitan promover la coordinación e integración de sus operaciones internas. Esta necesidad es especialmente importante a medida que existe una mayor descentralización y autonomía en las decisiones de las diferentes unidades de la organización.

Según las teorías de varios autores con el afán de mejorar el proceso de gestión administrativa se han creado varios procedimientos que establecen las bases para el cumplimiento de los objetivos empresariales, entre ellos se pueden citar: Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral con aplicación en el Grupo Logístico de ETECSA, Villa Clara, desarrollado por Díaz Madruga (2007),el cual parte del procedimiento específico elaborado por Pérez Campaña (2005) para el diseño de un Sistema de Control de Gestión; Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno realizado por Nieves Julbe y Vega de la Cruz (2015) el cual consta de cuatro etapas y pasos a las que se les especifican las pautas a seguir para su posterior implementación y reflejan claramente el ciclo de gestión, cuyo éxito radica en el enfoque de mejoramiento continuo; También el procedimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en entidades de salud por Rodríguez Medero (2016),que tiene como bases fundamentales las concepciones aportadas por González Méndez (2005) y la metodología planteada por Pardo Garrote (2009), así como las disposiciones legales establecidas en la Resolución 60/2011 de la CGR y demás normativas vigentes para los

contexto del CI y el sector de la salud; Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos elaborado por Vega de la Cruz (2017) el cual está compuesto por cinco fases, y doce pasos; Procedimiento de Control interno para el ciclo de inventario aplicado por Novo Betancourt (2017) a partir de la investigación realizada por Delgado y Lorenzo (2011), la cual consideró cuatro etapas esenciales: 1) Identificación de los riesgos inherentes a las actividades que integran el ciclo para el que se propone el procedimiento. 2) Evaluación de los riesgos identificados. 3) Implementación de las actividades de control incluidas en el procedimiento propuesto. 4) Evaluación de los impactos o cambios logrados con la implementación del procedimiento elaborado.

Por su parte también se encuentra el procedimiento de gestión integrada de riesgos para el sistema de control interno universitario desarrollado por Mendoza González, Bolaño Rodríguez, y Mendoza Mero (2017) cuyo objetivo se enmarcó en contribuir al cumplimiento de los objetivos de control a través de la gestión de los riesgos elevando la eficacia del control interno universitario; también el procedimiento para la evaluación del Control Interno a través de la interrelación de la Lógica Difusa y las Redes de Petri propuesto por García Almaguer (2018) el cual permitió contribuir a la mejora de la evaluación en el Hospital Pediátrico Universitario Octavio de la Concepción y la Pedraja de la provincia de Holguín e identificar el comportamiento de la implementación del CI, y hacia dónde dirigir un mayor control según los resultados más desfavorables; Procedimiento con enfoque multicriterio para la interrelación del Cuadro de Mando Integral y el Control interno aplicado por Gámez Magaña (2019), el cual es adaptable a entidades con determinadas condiciones de partida: proyección estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos generales y existencia de un SCI. Otro de los procedimientos desarrollados como herramientas adecuadas para la gestión del control interno, es el propuesto por Toirac Nuñez (2017) que se basa en un procedimiento para la gestión por procesos en el CI, el cual es escogido por la autora de la presente investigación como el más adecuado para su aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca ya que es el que se muestra más a fin con el tema de la investigación que se realiza, y por sus resultados anteriores para el logro de los propósitos.

1.4. La gestión por procesos en el control interno en entidades hoteleras

En la actualidad Cuba realiza profundas transformaciones en la esfera económica con el justo fin de atenuar los embates del denominado período especial y sentar las bases para el desarrollo productivo del país, salvaguardando las conquistas sociales de los últimos decenios. La nación se abre con mayor agilidad a los mercados internacionales y a la inversión extranjera, donde ocurren unas serias reformas en el redimensionamiento de la economía, en estructura y perfeccionamiento de los mecanismos financieros y tributarios. En la medida en que las empresas se han ido desarrollando, y que las operaciones financieras y sus ramificaciones son más importantes, la labor de control de las operaciones económicas se ha hecho más necesaria, producto a la existencia de irregularidades que posibilitan el enriquecimiento ilícito de algunos miembros de la sociedad.

El sector turístico no se encuentra exento de ello, el cual ha conseguido desempeñarse como una importante alternativa en medio de la severa contracción económica sufrida por el país durante estos tiempos, constituyendo de hecho una apreciable fuente de ingresos frescos que posibilita la reanimación de otras ramas de la economía. Por esto, el control y fiscalización de los bienes estatales es un factor esencial dentro del proceso económico. En este sentido, manifiestan un valor extraordinario las palabras de Raúl Castro al plantear que: “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”⁴. En la actividad hotelera el control se evalúa durante todo el proceso, de forma preliminar durante la exploración o etapa de familiarización para definir el alcance de las pruebas a diseñar y después durante la propia ejecución a partir de los resultados de ésta. Considerándose que entre los objetivos fundamentales de la evaluación del control interno se encuentra verificar el grado de eficiencia del sistema, deficiencias o irregularidades de los elementos estructurales que se examinan a una unidad determinada de la organización e

⁴ Castro Ruz, R.: “Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas”, Periódico Granma, 6 de abril de 2010. p. 13.

indicando las pautas de corrección que correspondan a cada caso. El conocimiento y evaluación del CI debe permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría, por otra parte el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del auditado. En estas instituciones donde la calidad define la estrategia de la entidad en busca de una efectiva satisfacción de sus clientes se hace necesario que se establezca la dirección por procesos, siendo la GP una herramienta muy útil para contribuir a este propósito al concentrar la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades particulares.

1.4.1. La gestión por procesos en el control interno en el hotel Brisas Guardalavaca

El hotel Brisas Guardalavaca, es una instalación ubicada en el polo turístico Guardalavaca de la provincia Holguín, perteneciente al Grupo Cubanacán con categoría cuatro estrellas, el cual consta con elementos muy distintivos de nuestra arquitectura y altos estándares de servicio reconocidos en las constantes inspecciones de calidad, higiene y seguridad. La entidad actualmente se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial y cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las NC ISO 9001:2008 y se encuentra creando las bases para su tránsito hacia las NC ISO: 9001/2015. Como resultado de lo anterior tiene elaborado el “MCS-Manual del Sistema de Gestión Integrada de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos”. En este documento, uno de los elementos que se refleja es la política de calidad. Además se tienen formulados los objetivos de trabajo de calidad, sus criterios de medidas, indicadores y los rangos para otorgar la evaluación (bien, regular y mal). En particular el objetivo 3 establece: consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas.

En el Hotel está implantado el CI, según la Resolución 60/2011 de la CGR donde se llevan a cabo una serie de acciones tales como: se supervisa y controla las acciones de control en cada una de las áreas a través de la revisión mensual de sus planes de prevención, se evalúa la eficacia de estas acciones en las áreas en correspondencia con la existencia o no de incidencias negativas para el control, se encarga junto a los

grupos de trabajo responsabilizados con los componentes y normas de realizar los análisis de los planes de prevención de las áreas para valorar la actualización de los mismos, se ejecutan inspecciones ,controles, y se revisan procedimientos para la operación directamente en las áreas, que obedecen a un plan de inspecciones internas para el año, realiza los informes de los mismos sobre violaciones detectadas y envía a los Jefes de Departamentos implicados y al Director General para la adopción de medidas, se aplica la guía de autocontrol en todas las áreas, señalando las violaciones y dándole seguimiento al plan de medidas para resolverlo y se ejecutan las acciones de capacitación sobre temas de control que sean necesarias en las áreas y órganos.

La Gestión por procesos, como herramienta necesaria para la adecuada toma decisiones, se encuentra presente en la entidad a través del cumplimiento de la norma ISO 9000/2015; asimismo se definen los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos; se establece la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos; se entienden las capacidades de la organización y determinan las restricciones de recursos antes de actuar; se determinan las independencias del proceso y analiza el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo; se gestionan los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente; se asegura de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global; y además se gestionan los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC.⁵

Por otro lado, a pesar de contar con un procedimiento; no se gestionan adecuadamente los componentes del CI. En el mismo se encuentran identificados y representados los procesos en el mapa de procesos, clasificados en estratégicos, claves y de apoyo, así como sus procesos transversales en el cual se incluye el proceso de CI. Cada proceso tiene elaborada la ficha de procesos y está acompañado de la documentación correspondiente. Sin embargo a partir del estudio de la documentación concerniente a

⁵ Norma ISO 9000:2015

la GP y el CI se han detectado síntomas de mal funcionamiento, como son los siguientes: no se encuentra elaborada la ficha de procesos de los componentes del Control Interno, no se tienen elaborados mapas específicos, no se cuenta con indicadores para gestionar los diferentes componentes del control Interno, la entidad posee un plan de prevención de riesgos; pero no se tienen identificados los riesgos que se relacionan con los componentes del CI, la alta gerencia enfrenta dificultades al no contar con una evaluación profunda de los componentes del CI y no son considerados los componentes del CI como procesos por lo que se hace necesario mejorar en estos aspectos ya que esto podría provocar deficiencias como baja eficiencia del control y baja integración. Por lo que teniendo en cuenta que todas estas dificultades referidas atentan contra la adecuada toma de decisiones de la alta dirección se impone la necesidad de contar con un procedimiento que garantice la GP en el CI para el cumplimiento de las metas.

Capítulo II Gestión de los componentes del control interno con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Aplicación del procedimiento.

A partir de la revisión y el análisis de la literatura especializada en relación a los temas del CI, la GP y las deficiencias identificadas, en este capítulo se parte del procedimiento propuesto por la autora Toirac Nuñez (2017) para la gestión por procesos en el control interno. En el mismo se exponen y explican las herramientas que pueden ser utilizadas en cada paso. En la propuesta presentada no se realiza el análisis de los procesos comprendido en la fase II del mismo, pues el objetivo que se persigue es el diseño de los componentes del control interno. Se tienen cuenta como pilares fundamentales los enfoques ofrecidos por Zaratiegui (1999); Junginger (2000); Díaz Gorino (2002); Negrin Sosa (2003); Nogueira Rivera et al. (2003); Torres Rodríguez (2008); Medina León et al. (2008) y Espino Valdés (2014) de acuerdo al resultado obtenido en el análisis de la bibliografía relacionada con la GP estudiada.

2.1. Procedimiento para la gestión del control interno con enfoque a procesos

El procedimiento está estructurado en cuatro fases, once pasos y ocho tareas, ver figura 2.1

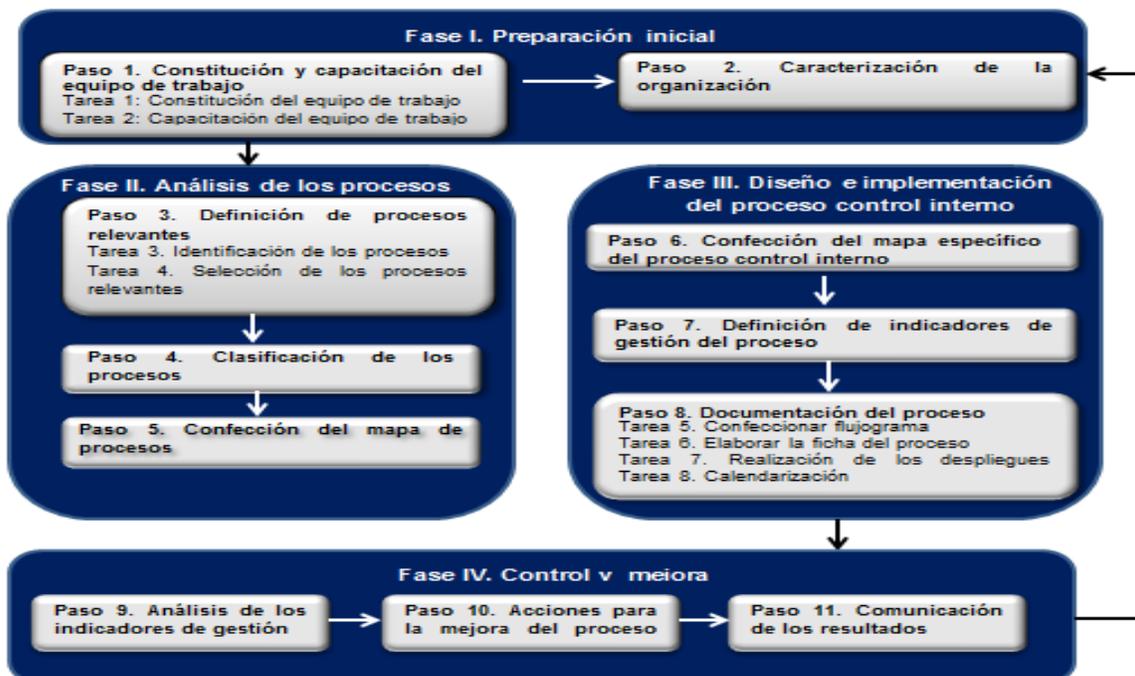


Figura 2.1. Procedimiento para la gestión de los componentes del CI con enfoque a procesos. Fuente: Toirac Nuñez (2017)

2.1.1 Fase I. Preparación inicial

En esta fase se crean las bases para la realización del estudio, con la constitución del equipo de trabajo, su capacitación y la caracterización de la organización. Se debe garantizar la participación y comprometimiento con la investigación de la alta dirección y de todos los trabajadores en general, para facilitar el desarrollo del procedimiento y fomentar un clima de apoyo e involucramiento, ya que su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Esta fase está conformada por dos pasos.

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo

Este paso se subdivide en 2 tareas, la primera encaminada a la conformación del equipo de trabajo y la segunda a la capacitación de dicho equipo.

Tarea 1: Constitución del equipo de trabajo

Esta tarea implica la composición de un equipo de trabajo que llevará a la práctica la GP. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen autores como Nogueira Rivera, (2002); Negrin Sosa (2003); Hernández Nariño (2010), Comas Rodríguez (2013) y Ortiz Pérez (2014):

- Estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección
- Garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del equipo
- Contar con personas capacitadas en herramientas dirección
- Nombrar a un jefe del grupo de trabajo.

Para calcular el número de expertos necesarios se utiliza el método probabilístico de distribución binomial utilizado por Pérez Campaña (2005) y teniendo en cuenta que la lista de expertos debe ser mayor o igual al número de expertos calculado. Para ello se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1 - P)K}{i^2}$$

Donde: M: Cantidad de expertos; i: Nivel de precisión deseado; P: Proporción estimada

de errores de los expertos; K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido. Los valores de K se ofrecen a continuación:

Tabla 2.1. Valores de K según nivel de confianza

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Fuente: Pérez Campaña (2005)

Para determinar el coeficiente de competencia de los expertos se utiliza una adaptación realizada a la encuesta propuesta por Ronda Pupo (2003) que se muestra en el anexo 3 y en el anexo 4 se detalla la puntuación que se les otorga de acuerdo a la Influencia de las fuentes en sus criterios. La determinación del coeficiente de competencia de cada candidato es un método de autoevaluación totalmente anónimo, en el cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema y las fuentes de estos. En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma (Espino Valdés, 2014):

$$K_{comp} = \frac{1}{2} * (K_c + K_a)$$

Donde:

K_{comp}: Coeficiente de competencia.

K_c: Coeficiente de conocimiento: resulta del promedio de los valores que cada candidato les otorga a las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

K_a: Coeficiente de argumentación. Es el resultado del promedio de la suma de los valores que cada candidato le otorga a las afirmaciones, vinculadas con la experiencia práctica.

Se concluye entonces que:

- La competencia del experto es Alta (A): Si $K_{comp} > 0.8$
- La competencia del experto es Media (M): Si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- La competencia del experto es Baja (B): Si $K_{comp} \leq 0.5$.

Se deben seleccionar los expertos de competencia alta y en su defecto se deben escoger los de competencia media.

Tarea 2: Capacitación del equipo de trabajo

La capacitación del equipo de trabajo comprende el entrenamiento de los expertos definidos anteriormente, con el fin de desarrollar las restantes etapas con la calidad requerida. Esta tarea constituye la base para implantar la GP ya que depende de la preparación de los expertos que se logren los objetivos previstos. Se debe confeccionar y aprobar un cronograma de tareas encaminadas a la capacitación del equipo de trabajo. El cronograma puede contener los elementos siguientes: actividades; lugar; responsable y fecha de ejecución. Es importante, además, en esta misma tarea dejar definido un cronograma para la ejecución del procedimiento.

Paso 2. Caracterización de la organización

La caracterización del objeto de estudio garantizará la familiarización con las particularidades del mismo. Debe comprender los datos tradicionales, entre los que no puede faltar: pertenencia ramal, breve reseña histórica, objeto social, misión, visión, objetivos estratégicos, principales servicios que oferta, principales clientes y proveedores, estructura organizativa; además, es importante hacer una breve caracterización del capital humano.

2.1.2. Fase II. Análisis de los procesos

En esta fase se identifican los procesos que se desarrollan en la entidad, para de ellos seleccionar los relevantes. A continuación, se clasifican los procesos de acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior, para entonces representarlos en el mapa de procesos.

Paso 3. Definición de procesos relevantes

En caso de que este listado sea muy extenso y con el fin de reducirlo, se procede a seleccionar los denominados procesos relevantes (Nogueira, 2004), para lo cual se sugiere el trabajo con el grupo de expertos seleccionado (Medina León et al., 2011). Para el desarrollo de este paso se debe partir con el estudio y análisis de toda la documentación vigente.

Tarea 3. Identificación de los procesos

En este paso se recogerá, a través de una tormenta de ideas, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas planteadas por Nogueira Rivera (2002):

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Tarea 4. Selección de los procesos relevantes⁶

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se deberá presentar al consejo de dirección para su revisión y aprobación. En virtud de priorizar aquellos procesos fundamentales en el perfeccionamiento del desempeño de la organización se deben identificar los procesos relevantes. En este paso, se recomienda el método de Entropía propuesto por Zeleny (1982), como un método objetivo de cálculo de los pesos ya que parte del supuesto de que un criterio tiene mayor peso cuando mayor diversidad hay en las evaluaciones de cada alternativa y además su cálculo se realiza a partir de los valores que adquieren los distintos criterios que se van a ponderar. Para su cálculo se inicia por normalizar por la suma los distintos valores a_{ij} de los criterios.

Se calcula la entropía de cada variable utilizando la siguiente fórmula (1)

$$E_j = -k \sum_i a_{ij} \log a_{ij} \quad (1)$$

⁶ Son los que satisfacen plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Son interfuncionales y cruzan la organización vertical y horizontalmente (Amozarrain, 1999).

Siendo m el número de alternativas. La entropía calculada es tanto mayor cuanto más iguales son las a_{ij} consideradas. Como lo que se busca es la diversidad D , representada por la ecuación (2).

$$D_j = 1 - E_j \quad (2)$$

Finalmente se normaliza por la suma y se obtiene la ponderación buscada (3).

$$w_j = D_j / \sum_j D_j \quad (3)$$

Los w_j expresan la ponderación o peso de cada uno de los criterios. Por último, se determinan los pesos de los indicadores mediante la suma de las multiplicaciones de los w_j por los a_{ij} normalizados obteniéndose un orden de importancia según su criticidad en la organización.

Paso 4. Clasificación de los procesos

En este paso se clasifican los procesos en estratégicos, operativos, de apoyo y transversales. En la selección de procesos operativos se utiliza la matriz que aparece en la tabla 2.2, propuesta por Nogueira Rivera (2002), (Espino Valdés, 2014):

Tabla 2.2. Matriz objetivos estratégicos-procesos operativos

Procesos Relevantes	Objetivos				Impacto del proceso	Repercusión en el cliente	Éxito a corto plazo	Total
	1	2	...	N				
1								
2								
...								
n								

Fuente: Nogueira Rivera (2002)

El equipo del proyecto deberá realizar una valoración de cada proceso tomando como referencia los aspectos siguientes: Impacto proceso, Repercusión en el cliente, Posibilidad de éxito a corto plazo. La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto) (Amozarrain, 1999). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia los de

máxima puntuación. La puntuación será otorgada por los expertos a partir del trabajo en grupos y se realizará por mayoría de votos. Para identificar los procesos operativos y los estratégicos se utilizará una tormenta de idea, para ello se deben realizar las preguntas siguientes⁷:

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo del Hotel en el tiempo y el logro de su visión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos operativos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

Paso 5. Confección del mapa de procesos

En este paso se representará el mapa de procesos general del hotel Brisas Guardalavaca. En la figura 2.2 se muestra la estructura correspondiente a un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen (Ortiz Pérez, 2014).



Figura 2.2. Representación de la estructura de un mapa de procesos

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

⁷ Preguntas adaptadas de las propuestas por Ortiz Pérez (2014) para clasificar los procesos en las universidades

2.1.3. Fase III. Diseño e implementación del proceso control interno⁸

Para el desarrollo de esta fase se debe comenzar con el estudio y análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente alrededor de este proceso, para luego seguir los pasos propuestos.

Paso 6. Confección del mapa específico del proceso control interno

En este paso se confecciona el mapa específico del proceso. El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocesos del proceso que se analiza, para ellos se realizan los pasos siguientes:

1. Se identifican las entradas y salidas del proceso.
2. Se identifican los subprocesos
3. Se establece las relaciones entre los subprocesos y su dirección.
4. Se representa el proceso.

Paso 7. Definición de indicadores de gestión del proceso

La construcción de indicadores constituye un factor relevante en el desarrollo de una cultura orientada a los resultados de la organización, desde tres ángulos: eficiencia, relacionados con el uso de los recursos (materiales, humanos y financieros); eficacia, que refleja el impacto en los clientes; y efectividad, vinculado al logro de los previstos (Pérez Campaña, 2005; Espino Valdés, 2014). Los indicadores definidos deben ser representativos y fáciles de medir. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características (Beltrán Sanz, 2002):

- Representatividad: un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir
- Sensibilidad: un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión
- Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos

⁸ Para este paso se hace una adaptación a la lógica ofrecida por Ortiz Pérez (2014) para la documentación de los procesos, pero solo se hará para el control interno

- **Fiabilidad:** un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables
- **Relatividad en el tiempo:** un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Paso 8. Documentación del proceso

Para la documentación del proceso se sigue un orden de 4 tareas específicas

Tarea 5. Confeccionar flujograma (Adaptado de Ortiz Pérez, 2014)

Para la realización de esta tarea se siguen los siguientes pasos:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.
4. Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

Tarea 6. Elaborar la ficha del proceso (Adaptado de Ortiz Pérez, 2014)

Se elabora la ficha general del proceso CI para una mejor organización y comprensión del mismo, siguiendo el modelo propuesto en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Modelo de la ficha de proceso

Logotipo e identificador del hotel	Control interno
Responsable del proceso	Integrantes del equipo
Objetivos	
Subprocesos	
Documentos legales, normativos y técnicos:	
Entradas	Salidas
Proveedores	Clientes
Descripción del proceso	
Registros generados	
Riesgos del proceso	
Relaciones con otros procesos	
Indicadores	

Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

Para el diseño de la ficha se proponen los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformarán la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011.
3. Establecer las relaciones con otros procesos.

Tarea 7. Realización de los despliegues (Adaptado de Ortiz Pérez, 2014)

En esta tarea se realiza el despliegue del proceso CI, desglosándolo en subprocesos, actividades, tareas que componen las actividades y las acciones que detallan cada tarea. Se propone la utilización de la tabla 2.4

Tabla 2.4. Modelo de despliegue del proceso

Proceso: Control interno			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones

Tarea 8. Calendarización (Adaptado de Ortiz Pérez, 2014)

Para la realización de esta tarea se siguen los siguientes pasos:

1. Se lista la información que se genera en el desarrollo del proceso.
2. Se ordena la información en el periodo de tiempo en que se emite.
3. Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

El modelo para realizar la calendarización se muestra en la Tabla 2.5:

Tabla 2.5. Modelo de calendarización de la información

Proceso: Control interno															
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1															
2															
3															
n															

2.1.4. Fase IV. Control y mejora

Esta última fase refleja las acciones dirigidas al control y seguimiento de actividades, bajo las pautas de la mejora continua. Para cumplir su cometido esta última parte se divide en tres pasos.

Paso 9. Análisis de los indicadores de gestión

La ejecución de este paso demanda la cooperación de la alta dirección, los directivos y el personal en general para obtener resultados precisos y que reflejen el comportamiento real del CI. Inicialmente, se calculan los indicadores definidos en el paso 7 del procedimiento. Para el cálculo de los indicadores de gestión se realiza la recopilación de la información requerida a partir de la revisión de documentos, observación directa, y se introduce la información en el soporte informático.

Paso 10. Acciones para la mejora del proceso control interno

Para eliminar o reducir las desviaciones o fallas se formulan las acciones correctoras dirigidas a aquellos factores que determinaron el comportamiento desfavorable de los indicadores. La proyección de mejoras se puede realizar a partir de planes de acción, donde se establezcan los responsables, las fechas de ejecución y cumplimiento y los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva.

Paso 11. Comunicación de los resultados

Se presentan los resultados a la dirección de la entidad, pues se requiere además que esta apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados, reflexionando sobre las posibles resistencias al cambio y las acciones a adoptar para contrarrestarlas, entre las que se pueden citar las siguientes (Negrin Sosa, 2003):

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras
- Ofrecer la formación y el adiestramiento necesarios
- Escoger el momento adecuado
- Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

2.2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los componentes del control basado en la gestión por procesos en el hotel Brisas Guardalavaca

La aplicación del procedimiento seleccionado para la gestión de los componentes del CI con enfoque a procesos en el hotel Brisas Guardalavaca permitió validar el mismo enfocándolo en un solo proceso fundamentalmente: el control interno, por lo que a partir de este epígrafe se realizó su aplicación llevando a la práctica los pasos y tareas seleccionados del mismo. El acápite culminó con una valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad. Esto permitió consolidar la idea a defender planteada para dar solución al problema profesional y cumplir con el objetivo general definido.

2.2.1. Fase I. Preparación inicial

La consecución de esta primera fase fue un punto vital para lograr la familiarización de la autora con la entidad y de los implicados con la importancia y los fines de la investigación, además de los conocimientos necesarios para llevarla a cabo.

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo

En este paso se constituyó el equipo de trabajo y se le ofreció capacitación, de acuerdo a los conocimientos necesarios para realizar el procedimiento propuesto.

Tarea 1: Constitución del equipo de trabajo

Esta tarea se inicia partiendo de la identificación de la cantidad de expertos que formarían parte del equipo de trabajo de esta investigación, y luego quiénes, a partir de su experiencia y conocimientos específicamente sobre la actividad objeto de estudio, lo constituirían. El número de expertos calculado es 8 basado en el uso del método probabilístico de distribución binomial y fijando los valores de $p = 0,02$; $i = 0,1$ y $1-\alpha = 0,95$. Para integrar el equipo, el Director General propuso 11 expertos, a los cuales se le aplicó la encuesta, referida anteriormente, la cual tiene como propósito, como su nombre lo indica, determinar la competencia de estos, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido. La información recopilada sobre los candidatos a integrar el equipo de análisis de procesos fue procesada, obteniéndose los valores del coeficiente de competencia que se muestran en el anexo 5.

Dentro del equipo de trabajo estarán incluidos el Dr.C. Leudis Orlando Vega de la Cruz, tutor de la investigación y la autora de la misma. Mediante los resultados obtenidos para

constituir el equipo de trabajo se escogieron los 7 expertos cuyo nivel de competencia es alto ($K_{comp} \geq 0.8$). Finalmente, el equipo de trabajo está constituido de la siguiente manera:

Tabla 2.6. Integrantes del equipo de trabajo

Nombre	Cargo
Julio Cesar Peñuela Aldana	Subdirector General
Noel Fernández Cueria	Subdirector Comercial
Mairelis Peña Diéguez	Maître del Hotel
Rafael Ernesto Cruz Zaldívar	Subdirector de RR.HH
José Carranza Angulo	Subdirector Económico
Isaura Pérez Ricardo	Especialista en Control Interno
Anyhelis Montero Romero	Especialista de Calidad
Leudis O Vega de la Cruz	Tutor de la investigación
Lianet Alfonso Leyva	Autora de la investigación

En este caso se determinó que fuera la especialista en control interno: Lic. Isaura Pérez Ricardo la responsable del equipo de trabajo debido a su experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de estos años como especialista, así como su mayor implicación en el proceso.

Tarea 2 Capacitación del equipo de trabajo

Para la capacitación del grupo de expertos determinado en el paso 2, sobre la base de la aplicación del procedimiento y las técnicas a efectuar, se realizó a partir del cronograma que se muestra a continuación (tabla 2.7), la misma se aplicó en coordinación conjunta con la especialista de Calidad, la especialista en Control interno de la entidad, el DrC. Leudis O. Vega de la Cruz y la autora de la investigación. El cronograma para la ejecución del procedimiento quedó definido según se aprecia en el anexo 6.

Tabla 2.7. Cronograma de capacitación

Actividades	Lugar	Responsables	Fecha de ejecución
Conferencia de socialización en materia de la Resolución 60/11 de la CGR	Salón de Reuniones de la Dirección hotel Brisas Guardalavaca	Especialista que atiende Control Interno en la entidad	8 /11/2021

Talleres sobre contenidos referentes a la Gestión por procesos	Salón de Reuniones de la Dirección hotel Brisas Guardalavaca	Especialista de Calidad	15/11/2021 y 16/11/2021
Seminarios de capacitación sobre el procedimiento seleccionado	Salón de Reuniones de la Dirección hotel Brisas Guardalavaca	DrC. Leudis O Vega de la Cruz en coordinación con autora de la investigación	18/11/2021 y 22/11/2021
Seminario sobre las técnicas utilizadas en el procedimiento	Salón de Reuniones de la Dirección hotel Brisas Guardalavaca	DrC. Leudis O Vega de la Cruz en coordinación con autora de la investigación	23/11/2021

Paso 2. Caracterización de la organización

El hotel Brisas Guardalavaca se inaugura el 26 de noviembre de 1994, quien subordinado a la OSDE; perteneciente al Grupo de turismo CUBANACÁN, está situado en el polo turístico Guardalavaca, perteneciente al municipio Banes, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas las 24 horas y es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia. El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar (114 Vista al Jardín y 117 Vista al mar). La Villa es parte del complejo y fue fundada en el año 1998. Está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites. Brisas Guardalavaca es un hotel que desde su surgimiento ha contribuido al desarrollo turístico en la provincia Holguín, posicionándose por presentar una excelente relación calidad-precio y una cultura organizacional que lo distingue del resto de las instalaciones del destino.

Comprende servicios de alojamiento tales como:

Oferta la venta de alojamiento directo en carpeta para lo cual se cuenta con dos áreas, una en la Villa y la otra en el Hotel, las que se encargan también de la gestión de todos

los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (check in) hasta la salida (check out) entre los que se encuentran: Servicios de check out late, servicios telefónicos, de fax – correo electrónico, de Internet, de cambio de moneda, venta de servicios de mini – bares, de caja de seguridad, de fotocopias e impresión de documentos, servicios de peluquería, belleza y masaje. Renta de equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental, servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), limpieza de calzado.

Los servicios gastronómicos están integrados por varios restaurantes y bares los cuales se encuentran conceptualizados y categorizados según se evidencian a continuación:

Restaurantes:

Restaurant Buffet La Turquesa, Restaurante Buffet El Zaguán, Restaurante de Especialidades La Trattoria, Restaurante de Especialidades El Patio de los Artistas, Restaurante de especialidades El Guayabero y Restaurante de especialidades Internacional.

Bares:

Café Lobby-Bar El Tejado, Acuabar, Bar-parrillada El Criollo, Bar Cappuccino, Bar en la Discoteca, Bar Tinaja, Acuabar La Tinaja, Bar El Patio, Bar-parrillada Compay, Bar La Taberna, Bar Habana Club, La Cava de vinos.

Otros servicios:

- Comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, para lo cual se cuenta con un comedor con capacidad de trescientos comensales en dos horas y media de servicio.
- Arrendamiento de forma temporal de áreas, locales y salones según demanda de clientes en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.
- Ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) así como espectáculos en correspondencia a los diferentes segmentos (familias, parejas, solteros), entre los que se encuentran: acuafitness, ejercicios aeróbicos, clases de baile, español y percusión, deportes acuáticos y terrestres (tenis de mesa y campo, basquetbal, tiro al blanco, bicicleta, football, kayak, catamarán, voleibol

juegos participativos y juegos de mesa (Club House). Espectáculos nocturnos (comedias musicales, desfiles de modas), música en vivo y servicios de Club de niños.

Objeto social:

1. Promover y comercializar, de forma minorista, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, o relacionados con estos, así como otros bienes, según nomenclatura aprobada.
2. Prestar los servicios complementarios a la actividad hotelera consistentes en:
 - Telefónicos.
 - Correo electrónico e internet a través de los suministradores autorizados.
 - Venta de tarjetas telefónicas y de internet.
 - Cambio de monedas.
 - Lavado y planchado de ropa, peluquería, barbería y otros de belleza.
 - Gimnasio con masaje y sauna.
 - Caja de seguridad.
 - Cajeros automáticos.
 - Arrendar locales y espacios en sus instalaciones
3. Prestar servicios de comedor obrero y cafetería, para sus trabajadores y los de terceros que laboren o presten servicios en sus instalaciones
4. Promover y prestar servicios destinados a la recuperación de la salud y la rehabilitación en el orden físico y psíquico, de aguas minero-medicinales y termales, de talasoterapia, así como otros de recuperación y rehabilitación, bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles de salud por agua (SPA)
5. Prestar tanto a los huéspedes de las instalaciones subordinadas, como para otros clientes, servicios gastronómicos, recreativos y otros, tales como:
 - Operación de restaurantes, cafeterías y otros puntos de venta de alimentos y bebidas, asociados a las instalaciones que opera.
 - Catering.
 - Operación de piscinas, centros nocturnos, cabarets, discotecas y otros.

- Recreación y Animación turística.
 - Alquiler de medios necesarios para uso de piscina y playa; de implementos deportivos y otros relacionados con la recreación.
6. Operar marinas, bases náuticas y fluviales, prestar servicios especializados a clientes de naves y embarcaciones deportivas y de recreo, arrendar embarcaciones y otros medios relacionados con la actividad náutica.

Misión: Somos el Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

Visión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, Ser el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Objetivos estratégicos

1. Perfeccionar las formas de comercialización y promoción e incrementar los índices de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. (L- 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)
2. Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L - 83, 142, y 257)
3. Alcanzar los niveles de eficiencia presupuestados, optimizando la gestión de las finanzas, los inventarios, el consumo de energía y agua, y los portadores energéticos. (L- 255.)
4. Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano. (L- 8, 10, 12, 15, 20, 23, 64, 74, 122, 165, 169, 170, 171, 256, 257)
5. Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión. (L- 256,257, 261, 267)
6. Alcanzar resultados superiores en el sistema de Control Interno, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades. (L-8)

7. Incrementar la preparación para la Defensa y la Seguridad y Protección, para mantener la seguridad como principal atractivo turístico del destino. (L - 11, 12 y 257)

Proveedores

Uno de los principales proveedores de la organización es ITH, creada con el fin de abastecer todas las instalaciones turísticas pertenecientes al MINTUR. Los principales proveedores del hotel Brisas Guardalavaca se componen por empresas nacionales e importadoras extranjeras, las cuales garantizan la entrega de mercancías y materiales para la prestación de los servicios que brinda la instalación. Para garantizar el logro de su objeto social los principales proveedores de Brisas Guardalavaca se relacionan a continuación:

- Comercializadora, International Trading House (ITH) S.A.
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs
- Pesca Caribe
- Frutas Selectas
- Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín
- Almacenes Universales
- El Gas Cuba
- Bucanero
- Suchel
- Cárnica Tradisa
- Cuba Ron
- Suchel Holguín

Principales clientes

Los principales clientes son proporcionados por las agencias nacionales (Gaviota Tours, Cubatur, Cubanacán, Havanatur), Agencias extranjeras y Air Canadá, TUI Alemania) Dentro de países emisores se encuentran: Canadá, Rusia, Inglaterra, Alemania, Cuba y Holanda. Además, se reciben turistas de otros países, aunque en menor proporción, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia. De

ellos los más representativos son Canadá, Rusia y Alemania. Los principales turoperadores (TT.OO) que comercializan el hotel son:

- Canada: Air Transat, Air Canada Vacations, West Jet, Sunwing Vacations, Holasun, Caribesol, Signature,
- Russia: PGS International (Pegas Touristik), Odeon Tours
- Alemania: Neckermann, TUI, Oger Tours Schausland Reisen.
- Holanda: Arke Reisen (TUI Holanda), Transnico.
- Italia: Rewe, Condor Viaggi, Brixia Viaggi, Press Tours.
- Suiza: Cuba Real Tours, Kuoni.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa actual (Anexo 7) tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, logística, animación, seguridad y protección, maître, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

Principales Competidores:

Los competidores principales para el hotel Brisas Guardalavaca en el destino Holguín son: los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Memories Holguín, Playa Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares; además del nuevo hotel cinco estrellas Gran Muthu Almirante Beach.

Caracterización de los recursos humanos

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 435 trabajadores, la cual se encuentra cubierta con 413, existen también 5 adiestrados y un número variable de contratos determinados fundamentalmente por sustitución del titular. Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que 13 son dirigentes lo que representa el 3.1 %, el 32,8 % son los 138 obreros, 44 técnicos para un 10,5% y el mayor porcentaje, 53,70%, corresponde a la categoría de servicio, integrada por 226 trabajadores en correspondencia con el objeto social del hotel. De los trabajadores abarcados en la plantilla, 231 son hombres siendo el sexo masculino el

más predominante para un 54,9% y 204 son mujeres para un 45,1%.La entidad tiene un personal de trabajo adulto, los mismos están capacitados según la plaza que ocupan, el 17 % de sus trabajadores son graduados del Nivel Superior, un 56 % del Nivel Medio Superior y 21 % de Técnico Medio; por lo que se puede decir que existe una fuerza de trabajo lo suficientemente preparada. En la distribución del personal por edades, se observa que el personal más joven (20 - 35 años) está representado por el 25 % del total de la plantilla del grupo, el 74 % del mismo se encuentra entre 36 y 65 años y el 1 % representa al grupo de edades comprendido entre 60 y 79 años del total; por lo que se evidencia una madurez en la fuerza de trabajo. En cuanto a la antigüedad se constata que el 25.5% tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23.5% de 10 a 15 años y el 51%, el mayor porcentaje, entre 15 y 21 años. De manera general, se cuenta con una fuerza de trabajo calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación, estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad. Anexo 8.

2.2.2. Fase II. Análisis de los procesos

En esta fase se identifican los procesos que se desarrollan en la entidad, para de ellos seleccionar los relevantes. Como en este procedimiento seleccionado ya se encuentran definidos e identificados los procesos , así como realizado la selección de los procesos relevantes, y de igual manera ya se encuentran clasificados y se tiene el mapa de procesos confeccionado como parte de los pasos 3,la tarea 3,tarea 4,paso 4 y el paso 5 respectivamente, a través del trabajo de diploma de Toirac Nuñez (2017), se procede a la no inclusión de esta fase como parte del procedimiento a aplicar, ya que la autora de esta investigación así lo considera debido a que su aplicación se centra en un proceso específico: el control Interno y dentro de este la gestión de sus componentes.

2.2.3. Fase III. Diseño e implementación del proceso control interno

Para el desarrollo de esta fase se inició con el estudio y análisis de la documentación legal, normativa y técnica vigente alrededor de este proceso. El trabajo coordinado del equipo de trabajo permitió diseñar los componentes del CI e implementar las propuestas desarrolladas.

Paso 6. Confección del mapa específico del proceso control interno

Para la confección del mapa específico del proceso, se identificaron como entradas: la información y recursos de otros procesos; como salidas la seguridad razonable al logro de los objetivos. Se definieron como subprocesos los componentes del CI; siendo identificado como proceso estratégico, el componente ambiente de control; como procesos claves, los componentes gestión de riesgos y actividades de control, y como proceso de apoyo la supervisión y monitoreo; además se identifica como proceso transversal al componente información y comunicación. El mapa específico diseñado se muestra en el anexo 9.

Paso 7. Definición de indicadores de gestión del proceso

En este paso se propusieron indicadores como resultado de los estudios de autores con aportes en tal sentido como: González Pupo et al. (2015). Los mismos quedaron clasificados según cada componente del CI, en cada uno de los cuales se especifica descripción, fórmula, criterio de medida y la fuente de cada indicador respectivamente según se aprecia en el anexo 10.

Paso 8. Documentación del proceso

En este paso se elaboraron el flujograma, la ficha del proceso, el despliegue y la calendarización; documentos propuestos correspondientes al proceso de control interno.

Tarea 5. Confeccionar flujograma

Los flujogramas de cómo funcionan cada uno de los componentes del control interno diseñados como procesos quedó confeccionado según se aprecia en el anexo 11, identificando las entradas y salidas de la información documental que se utiliza en cada uno de los procesos.

Tarea 6. Elaborar las fichas del proceso

Las fichas de los componentes del control interno quedaron elaboradas como se muestra en el Anexo 12.

Tarea 7. Realización del despliegue

Para la realización del despliegue de los componentes del CI se elaboró la tabla que se muestra en el anexo 13, como parte de esta, se identificó los subprocesos, actividades y tareas.

Tarea 8. Calendarización

Se elaboró la tabla que se muestra en el anexo 14 para realizar la calendarización de cada proceso, donde se identifica la información generada por cada mes, el nivel que informa y el nivel que recibe.

2.2.4. Fase IV. Control y mejora

Una vez que quedaron gestionados los componentes del control interno como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca, se analizaron los indicadores propuestos en el paso 7 del procedimiento, y en base a los resultados, se propusieron acciones para la mejora del proceso.

Paso 9. Análisis de los indicadores de gestión

Como parte del análisis de los resultados de la guía de autocontrol y el informe resumen de la aplicación de la auditoría estratégica en el hotel Brisas Guardalavaca; cumpliendo las orientaciones dadas por el Grupo CUBANACAN y la Contraloría General de la República en la instalación se desarrolló este proceso que tuvo lugar del 1ro al 21 de diciembre del año 2020, para lo cual fueron creados cinco grupos de trabajo mediante la Resolución interna no. 45 de 1ro de octubre del 2020 , se efectuó la reunión de inicio el propio día primero con miembros del Consejo de Dirección, representantes del PCC , Sindicato y miembros de los grupos de trabajo que aplicaron la referida guía.

Se elaboró el Cronograma de trabajo, al que se le dio cumplimiento de acuerdo a las fechas señaladas, del 3 al 8 de diciembre se aplicó la guía en las diferentes áreas, se realizaron las comprobaciones necesarias y se revisaron los documentos probatorios que evidencian en que forma la instalación cumple o no cada aspecto, apareciendo en el expediente los documentos de trabajo confeccionados. Se realizaron los informes por cada grupo de trabajo con las dificultades señaladas y el resumen se presentó al Comité de Prevención y Control para su aprobación en fecha 12 de diciembre del 2020 junto al Plan de Medidas para contrarrestar las mismas.

Las dificultades detectadas fueron las que a continuación se expresan:

- **Componente Ambiente de Control**

El Sistema de Calidad no está certificado por organismo facultado

- **Componente Gestión y Prevención de Riesgo**

Las acciones de Control realizadas según los Planes de Prevención en las áreas de Cocina, ATM y Ama de Llaves en fechas determinadas durante el año, en análisis que obran en Comité de Prevención y Control no tuvieron la efectividad que se requiere al detectarse tres hechos con características delictivas, lo que denotan fisuras en los mecanismos de control y poca profundidad e intencionalidad en las ejecutadas.

- **Componente Actividades de Control.**

En el análisis de este componente se muestran saldos envejecidos en las Cuentas por Cobrar, saldos envejecidos en Cuentas por Pagar a proveedores por falta de liquidez financiera. Se denota la gestión insuficiente aún para reducir los inventarios ociosos y de lento movimiento. El Plan de Medidas para contrarrestar estas dificultades obra en el expediente, el cual se aprobó junto al informe presentado mediante el acuerdo no.3 de la Sección 3 Extraordinaria del Comité de Prevención Y Control.

El 21 de diciembre del 2020 en Consejo de Dirección Ampliado se validó el acuerdo enunciado y se traslada a través del secretario del Buró Sindical la indicación de dar a conocer a los trabajadores en cada una de las áreas las deficiencias detectadas en la Auditoría Estratégica y el Plan de Medida para dar solución a estos problemas, en las reuniones de las Secciones Sindicales en el mes de diciembre y enero 2021 según planificación. Las evidencias de esta información obran en el expediente.

El Plan de Prevención y Control se encuentra actualizado, última fecha 27 de Julio 2020, ya que se introdujo un riesgo relacionado con el incumplimiento de los protocolos de higiene para combatir la COVID-19 justo con la reapertura del hotel, anteriormente a esta fecha se le han ido introduciendo riesgos relativos a no conformidades de anteriores Guías aplicadas y de la Auditoría Financiera que tuvo lugar en 2019.

Por tanto se valora que con relación al pasado año, se ha tenido avances en la aplicación de la guía de autocontrol, ya que fueron resueltas dos de las dos no conformidades identificadas anteriormente, tales son los casos: Componente Ambiente de Control, Norma-Planeación- se logra que los funcionarios y especialistas realicen sus planes de trabajo según prevé la Instrucción 1 del Consejo de Estado, los mismos se revisan por los Jefes de las áreas y se valora el cumplimiento de las tareas

propuestas y las extra se llevan al plan al final de cada mes, esto fue objeto de revisión de la Auditoría Financiera que se ejecuta actualmente sin señalar deficiencias.

De igual modo en el Componente de Actividades de Control, en la Norma Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización, en lo referente al control del combustible y otros portadores energéticos, se confeccionó la Tabla de Distancia por la propia entidad con los recorridos habituales la que se encuentra aprobada por la Directora General de la instalación y es la que se emplea para el control del combustible a través de las Hojas de Rutas. En este mismo Componente y la misma Norma pero en lo referente al Subsistema de inventarios, con relación a los ociosos y de lento movimiento, aun cuando no se da por resuelta esta dificultad, se puede plantear que ha habido avances, se realizó una venta de ociosos a la Empresa de Industrias Locales, la que se materializa ahora a fines de año, y las áreas han extraído recursos necesarios del Almacén, lo que implica que estos inventarios rebajen un poco sus montos.

Paso 10. Acciones para la mejora de los procesos

En este paso se materializa la proyección de acciones de mejoras ante las deficiencias detectadas en la aplicación de la Guía de autocontrol para cada componente. Para ello se elaboró un plan de acción con las medidas propuestas por el equipo que requirió del consentimiento de la alta dirección de la entidad.

Tabla 2.8. Plan de acción

Acción	Responsables	Recursos	Fecha de ejecución	Fecha de control	Controla
Certificar el Sistema de gestión de la Calidad	Especialista de calidad y Directivos de todas las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales de oficina 	Febrero, Abril y Junio año 2021.	Julio 2021	Directora de la entidad

Realizar acciones de control con toda intencionalidad de manera tal que sean detectadas las violaciones o fisuras que en ocasiones han sido detectadas por el sistema de seguridad de la instalación	Jefes de las áreas en su autocontrol y Especialistas del Departamento Económico o de Control.	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales de oficina 	Agosto, Septiembre y octubre 2021	Noviembre 2021	Especialista en control interno y dirección de la entidad
Terminar el expediente de la venta de recursos ociosos a la Empresa Industrias Locales y trabajar en las gestiones internas para los recursos en lentos movimientos con las áreas, con mayor prontitud.	Subdirector. de ATM	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales de oficina 	Permanente	Permanente	Especialista en control interno
Seguimiento continuo a estos saldos, mantener las conciliaciones hasta la liquidación de la deuda dejando la evidencia oportuna,	Financista	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales de oficina 	Permanente	Permanente	Subdirector económico

priorizar los proveedores de mayor operación tratando de garantizar los servicios de mayor demanda en Comité de pago.					
---	--	--	--	--	--

Paso 11. Comunicación de los resultados

En este paso se le comunicó a la máxima dirección de la entidad los resultados obtenidos, cuya intención se basa en dar a conocer las deficiencias detectadas con motivo de la aplicación de la Guía de autocontrol por cada componente analizado; así como las medidas propuestas para su erradicación.

2.3. Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad

El estudio realizado tiene una importante repercusión en la entidad. En cuanto a la parte **social** provee a la alta dirección de un instrumento para el diseño de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca, así como todas las herramientas necesarias para su desarrollo. Se le facilita a la entidad un conjunto de documentos para la mejora de los componentes del CI con enfoque a procesos, lo que permite al desarrollarlos bajo este enfoque, que los objetivos institucionales se logren de manera mas acabada y eficaz; un ejemplo de ello son las fichas de los cinco componentes; las cuales permiten hacer una caracterización de cada uno de estos componentes, así como la creación del plan de acción quien constituye un punto de partida para llevar a cabo la mejora de estos. El componente **económico** se ve favorecido pues se aplica este procedimiento sobre la base de la Resolución 60/2011 y de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, siendo la propuesta de los indicadores de cada componente el mayor aporte ya que algunos realizan una valoración de la parte financiera, lo q garantiza el apoyo de estos a la lucha contra el delito, la corrupción e ilegalidades. Con relación a lo **medioambiental** ni el trabajo realizado, ni las acciones de mejora propuestas ocasionan incidencias negativas en el entorno, pero sí

contribuyen a prevenir y limitar riesgos en este sentido, lo cual ayuda a que se multipliquen las gratificaciones que durante tres años consecutivos han alcanzado como colectivo vanguardia nacional y exhibir varios premios importantes por su gestión medioambiental.

CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación reveló una serie de aspectos que ratificaron el cumplimiento del objetivo general planteado. Al respecto se realizaron consideraciones a modo de conclusiones:

1. La elaboración la fundamentación teórica y el análisis bibliográfico de la investigación reflejan la existencia de una amplia fuente de estudios realizados, sobre gestión por procesos y control interno; sin embargo, se han visto reflejadas carencias en tal sentido ya que estos temas han sido tratados de manera independiente
2. La aplicación del procedimiento de Toirac Nuñez 2017 en el hotel Brisas Guardalavaca constituye un instrumento esencial para la adecuada toma de decisiones ya que a partir de su aplicación en la entidad se logra la correcta gestión de los componentes del control interno como procesos, lo que garantiza el perfeccionamiento de estos y con ello del proceso control interno, al realizar el mapa específico, las fichas de cada uno de sus componentes, sus flujogramas, despliegues y calendarizaciones.
3. El procedimiento aplicado en la entidad para el diseño de los componentes del control interno como procesos cuenta con cuatro fases, once pasos y ocho tareas; quedó validado de forma práctica.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la investigación y de las conclusiones declaradas anteriormente, se sugiere:

1. Aplicar el plan de acción propuesto para que se cumpla el escenario proyectado
2. Brindar el procedimiento a otras unidades empresariales, o entidades turísticas y ayudar a que los apliquen en sus procesos
3. Dar seguimiento a la aplicación del procedimiento para garantizar la mejora continua en los componentes y por tanto en el sistema de control interno de la entidad.
4. Capacitar a los profesionales en ascenso sobre la importancia de la gestión de los componentes del control interno con enfoque a procesos

BIBLIOGRAFÍA

- Aldama Bellón Enrique. (2004). Auditoría de Gestión al Sistema de Costo implantado en las empresas audiovisuales ICAIC Producción. Universidad de La Habana.p.42.
- Amador Juan P. (2008).Manuales Administrativos. Cuba.
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón.
- Anglin Generoso. (2005).Curso de Control Interno
- Atunéz, F. (2010).La auditoría, un instrumento de gestión para el control de la empresa. Universidad de Granma.p.18.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009). Gaceta Oficial 0.29. Extraordinaria del 14 de Agosto. Ley No 107 A.11 de la Controlaroría General de la República.p.11.
- Barrios Jara, NE. (2007). El aula un escenario para trabajar en equipo, México.
- Bogotá Ricardo (2006). Procedimiento, Fortalecimiento de la cultura del autocontrol. Oficina de Control Interno Bogotá .p.5.
- Bolaños Rodríguez, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basada en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE).
- Borrego Orlando. (2009). El trabajo de la Dirección del Socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Economía. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba p.103.
- Bunge Mario. (1999). Diccionario de filosofía, México, Siglo XXI.p.196.
- Capote Gabriel. (2000). El Control Interno y el Control. Auditoría y Control p.23-25.
- Carmona González, M. (1998). La Auditoría Interna de Gestión. Aspectos Teóricos
- Centeno Amilcar. (2007). Manuales. Grupo de Proyectos de la Unidad de Planeación.Chiapas.México.p.54.
- Centros de Estudios Contables Financieros y de Seguros. (2005). Manuales de Autoestudio. Tomo I. Diplomado en Auditoría General. La Habana.p.195.
- Choez Machuca, Wilber Lebfred. (2017). “El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la empresa

- Servicentro Primavera SRL 2015-2016". (Tesis presentada en opción del Grado Académico de Maestro en Ciencias). Cajamarca – Perú.
- Codina Jiménez, A. (2009). Habilidades y Herramientas Gerenciales. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. C.Habana.
- Colectivo de Autores. (2004). Principio de Gestión. Editorial Félix Varela. Cuba.
- Colectivo de Autores. (2006).CD. Diplomado Especializado en Gestión. Editorial Blacon.
- Comas Rodríguez. (2013). Integración de Herramientas de Control de Gestión para el Alineamiento Estratégico en el Sistema Empresarial Cubano. Aplicación en la Empresa de Sancti Spíritus. (MSc.Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto 281, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba el 16 de Agosto de 2007.
- Comité de Patrocinadores de la Comisión Treadway. (1992). Control Interno. Informe COSO, Washington.
- Congreso del Partido Comunista de Cuba V. (1997). Resolución Económica. Capítulo II. Artículo 2. Cuba p.2.
- Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los cuadros de Dirección. (1997). Ministerio de Educación Superior. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60. Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Gaceta Oficial Extraordinaria del 3 de Marzo. Número 13.p.39.
- Cooper y Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO. Tomo I Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.p.120.
- Cruz Cordero, T. (2008). Sostenibilidad Empresarial. Convergencia cultural, organizacional y estrategia.C.de La Habana.
- Chapman William. (1965). Procedimientos de Auditoría. Colegio de graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires. Ediciones Macchi.p.6.

- Chiavenato Idalberto. (2001). Administración. Proceso Administrativo.3ra edición. Editorial.Mc.Graw Hill Interamericana.
- Dávalos, Omar. (2007). Curso de Empresa. El control contable. Universidad de la Habana.p.5.
- De la Cuesta, G. (2008). Dé vigor al sistema de Gestión Empresarial. Opciones Digital. Ciudad de La Habana. Cuba. Seminario Económico y Financiero.
- Del Toro, J.C; Fonteba, A. (2005). Programa de Preparación Económica para cuadros. Material de Consulta.CECOFIS. Combinado de Periódicos Granma. La Habana, Cuba.p.36.
- Diccionario de la Lengua Española. (2005). Espasa-Calpe.p.130.
- Documento Complementario para la aplicación de la Resolución 297/2003. (2004). Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.
- Echeverría Roberto. (2002). Auditoría. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.p.70-73.
- Ensayo de la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. (1975).República de Argentina.p.22.
- F Catácora. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición. Editorial Mc Graw/Hill. Venezuela.
- Fayol Henry. (2003). Administración Básica Universidad Nacional autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración.1ra Edición. Impreso y Hecho en México.ISBN.p.14.
- Fowler Enrique. (1976). Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires.p.53.
- Franco, C.A. (2008). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. Estudios Gerenciales. Colombia. Universidad Icesi.
- González Pupo, R.R. (2015). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Aplicación en el proceso de esterilización del Hospital General Universitario “Vladimir Ilich Lenin”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
- Holmes. (1994). Auditorías Principios y Procedimientos, Editorial Limusa.México.p.3.

- Instituto de auditores internos de Argentina.Mormaria. (2001).Boletín electrónico de Buenos Aires.p.4.
- Instituto de Contadores México. (1957). Comisión de Procedimientos de Auditoría. Examen de Control Interno. p.3.
- John J.Willingham. (1984). Auditorías Conceptos y Métodos. México.Mc Graw Hill. Tercera Edición.
- López Carlos. (2008). Documentos y manuales administrativos. Colegio universitario de Administración y Mercader. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Venezuela.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Medina Enríquez, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Retos Turísticos, Vol 7, No. 3
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Revista EIDOS.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Ingeniería Industrial, Vol. XXXIII, No. 3.
- Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en Hotelería. Escuela Superior de Estudios Turísticos.
- Negrin Sosa, E. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el

grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.

Ministerio de Auditoría y Control. (2008). Herramientas para el Control y la Prevención, en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana.

Patrocinio de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras (INTOSAI). (1971). Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria.p.20.

Oficina nacional de normalización. (2015). NC-ISO 9000:2015. Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

Oficina nacional de normalización. (2015). NC-ISO 9001:2015. Sistema de gestión de la calidad - Requisitos.

Ortiz Pérez, A. (2010). Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.

Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Redondo. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano.Venezuela.p.267.

Rodríguez Medero, S. (2016). Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.

- Ronda Pupo, G. (2007). Dirección Estratégica, constructo y dimensiones Futuro, E. (Ed.).
- Vega de la Cruz, L. O. y Nieves Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. Ciencias Holguín, Vol.22, No.21, ISSN: 1027-2127, Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/929/1024>.
- VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol. VI, No. 330.

Anexos

Anexo 1. Definiciones de control interno analizadas

No	Autor	Año	Definición
1	Dicksee	1905	Un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada.
2	AICPA	1949	Incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a sus políticas gerenciales establecidas
3	Instituto mexicano de Contadores Públicos	1957	Comprende el plan de organización con los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección
4	Chapman	1965	Es el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de los datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa
5	Gómez Morfín	1968	Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración
6	INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores)	1971	Es el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los objetivos principales.
7	Audidores Internos de la República Argentina, Buenos Aires	1975	Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen sus estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al conocimiento de los planes de acción
8	IIA (Institute of Internal Auditors)	1983	Es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que objetivos y metas establecidos sean alcanzados. La dirección planifica, organiza y dirige la ejecución de las acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los

			objetivos y metas se logren. Así, el control es la consecuencia de un a apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia.
9	Kaplan	1991	El sistema de Control Interno se preocupa de mantener la estructura organizativa existente, los atributos físicos (activos fijos, equipamientos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva, implicando una regulación de la organización por si misma del sistema que ha implementado, preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno) y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes elaborados para alcanzar los objetivos globales)
10	COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway)	1992	Es el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar las operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.
11	Ley 87 de 1993 de Santa Fe, Bogotá,	1993	Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad. Posee como fin procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección, atendiendo a las metas u objetivos previstos.
12	Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela	1994	Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa.
13	Holmes	1994	Una función de la gerencia que tiene por objetivo salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización
14	Catácora	1996	Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros.
15	Coopers & Lybrand	1997	Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:- Efectividad y eficiencia de las operaciones; - Confiabilidad en la información financiera; - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
16	Contraloría	1999	Es un proceso continuo realizado por la dirección y gerencia y,

	General de la República de Panamá		<p>otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos de control interno siguientes:</p> <p>a) Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública;</p> <p>b) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;</p> <p>c) Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;</p> <p>y,</p> <p>d) Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad</p>
17	Cordovés	2000	<p>“Es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad; en fin ,debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado”.</p>
18	Perdomo Moreno	2000	<p>Plan de organizaciones entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, pública, privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa</p>
19	Chacón	2002	<p>Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable</p>
20	Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia	2002	<p>Conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una Organización Pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.</p>
21	Carmona González	2003	<p>Proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones, que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al Control Interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.</p>

22	Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios	2003	Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.
23	Navarro	2003	Es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común, debe orientarse a facilitar la consecución de los objetivos institucionales
24	Chiavenato	2004	Son todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.
25	Gestión Pública Salvador	2004	Se entiende por sistema de Control Interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.
26	MICIL(Marco integrado de Control Interno Latinoamericano)	2004	Es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones, debe aportar un grado de seguridad razonable y
27	González Méndez	2005	Es un proceso integrado, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las categorías de confiabilidad en la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
28	Mantilla	2005	Es un proceso que permite el logro y la medición de los objetivos específicos de una entidad, mediante diversos componentes interrelacionados
29	Cook & Winkle	2006	"... es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas".

30	Estupiñán	2006	Es un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para salvaguardar los activos y mostrar una información contable verdadera.
31	Lazcano	2006	El control incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la entidad
32	Mejía	2006	Es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.
33	Tribunal Superior de Cuentas de Honduras	2008	Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en los siguientes aspectos: 1. Procurar la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios; 2. Proteger los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; 3. Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, 4. Elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad.
34	Rodríguez Valencia	2009	“Es una función esencialmente de dirección superior, es un factor básico que opera en una u otra forma dentro de la administración de todo tipo de organización pública o privada”
35	Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba	2011	Es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
36	Salas	2011	“Es un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos”.
37	Baquero	2013	Es un plan organizacional, el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad en la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección

38	COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway)	2013	Es un proceso ejecutado por el consejo directivo, la administración u otro personal de una organización, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos relativos a la eficiencia y la eficacia de las operaciones, a la confiabilidad de la información (financiera y no financiera) y al cumplimiento de leyes y regulaciones.
39	Contraloría General de la Republica Lima	2014	Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.
40	Navarro & Ramos	2016	Es un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos
41	Gómez, María Celeste & Lazarte Barbeito	2019	Es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. Este proceso es indispensable para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos.

Anexo 2. Conceptos de procesos y gestión por procesos

No	Autor	Año	Definición
1	James Harrington	1993	Cualquier actividad o grupo de actividad que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan recursos de una organización para suministrar resultados definitivos
2	Hammer & Champy	1993	Por proceso entendemos simplemente un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente desarrollando un nuevo producto, por ejemplo.
3	ISO 8402:1994 ISO 9004:1994	1994	Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos • El proceso en sí mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor • La organización existe para realizar un trabajo que agrega valor. El trabajo se lleva a cabo a través de una red de procesos usualmente compleja (no siempre secuencial)
4	Pérez Fernández de Velazco	1996	Conjunto de actividades (Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado) cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente o mecanismo para transformar inputs en outputs. Un proceso es la forma natural de organización del trabajo. Elementos de un proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Input (proveedor) que responde a un criterio o estándar definido • Recursos y medios • Output (cliente) con la calidad exigida por el estándar de proceso • Límites o frontera Sistema: Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.
5	G.W Keen	1997	Los procesos son más que un flujo de trabajo presentado como “un conjunto de actividades que toman una o más entradas y crea una salida que genera valor para un cliente”, “un conjunto estructurado y medible de actividades diseñado para producir una específica para un cliente o mercado” o “un orden específico de actividades de trabajo, en un tiempo y espacio limitado con clara identificación de entradas y salidas. Un proceso es cualquier trabajo que cumple cuatro criterios; es recurrente, afecta algunos aspectos de la capacidad organizacional, puede realizarse en diferentes formas, que contribuyen a los costos, valor, servicio o calidad y requiere coordinación.
6	Roure, Moriño & Rodríguez Badal	1997	Actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor

			agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse.
7	Zaratiegui	1999	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido más amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles etc...), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso
8	ISO 9000:2000	2000	Conjunto de actividades para dirigir y controlar los procesos de la empresa
9	ISO TC 176/SC 2/N544R	2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. <ul style="list-style-type: none"> • Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos • Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor
10	González Méndez	2002	Manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.
11	Hernández Lugo	2002	Administración de los procesos fundamentales de la empresa, cambiando la forma en que se llevan a cabo las actividades y velando por la eficiencia y racionalidad de sus procesos alineados con las metas u objetivos de la organización.
12	Mora Martínez	2002	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
13	Paneque Sosa	2002	Se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de la Calidad Total, con visión centrada en el paciente (trabajo para la salud), requiere de la implicación de las personas para provocar el cambio en la organización, se sustenta en la búsqueda de las mejores prácticas y de un sistema de información integrado.
14	Junta de Castilla y León	2004	Gestión de las actividades que integran los procesos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante (seguimiento y control) y aplicando sistemas de gestión de la calidad.
15	Tejedor &	2005	La gestión por procesos es la metodología adecuada para la

	Carmona		implantación de un sistema de mejora continua, que es la base sobre la que se sustenta un sistema integral de calidad.
16	Puig	2006	Plantea que gestionar la organización a través de sus procesos contribuye a la eficiencia y la eficacia de la misma y al logro de sus objetivos
17	Camisón et al.	2007	La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo.
18	monografías.com (Citado por Valdés Gutiérrez, Tatiana, 2009)	2009	Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente.
19	Mallar	2010	Método estructurado para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.
20	Medina León, et al.	2010	Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios.
21	Bergholz	2011	La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
22	Maldonado	2011	La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.
23	Bravo Carrasco	2012	La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.
24	Alonso Becerra et al.	2013	La gestión por procesos establece la necesidad de controlar y mejorar los procesos de manera continua y lo hace a través de los indicadores de desempeño que se definen y se evalúan en los mismos.
25	Cervera Cárdenas	2013	Es una forma de organización en el que se concentra la atención en cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa en lugar de sólo el resultado final, el producto acabado o tareas y actividades.
26	Comité Institucional de Acreditación. Universidad de	2014	Direccionamiento hacia los objetivos de la Universidad y sus programas. Búsqueda permanente de la excelencia académica. Aumento de la eficacia y la eficiencia. Autoevaluación y evaluación externa con indicadores de alta calidad.

	Córdoba		
27	NC ISO 9000: 2015	2015	Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
28	De Toro y McCabe	2017	Es una estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo
29	Varvakis	2017	Es la definición, análisis y mejora continua de los procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes

Anexo 3. Encuesta para determinar el nivel de competencia de los expertos.

Fuente: adaptado de Ronda Pupo (2003)

Estimado colega: Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con: la gestión empresarial, el control interno y la gestión por procesos. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual usted debe expresar el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema y las fuentes de argumentación. Por esta razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee en cada tema presentado. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, 10 expresa el máximo grado del conocimiento sobre el tema referido:

Grado de conocimiento que ud posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión empresarial										
Control interno										
Gestión por procesos										

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo). En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de la fuente		
	Alta	Media	Baja
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia práctica			
Activa participación en Talleres y eventos			
Aplicación de herramientas novedosas en su trabajo			
Protagonismo en acciones de capacitación			
Su intuición			

Anexo 4: Puntuación otorgada de acuerdo a la Influencia de las fuentes en sus criterios.

Fuente: Ronda Pupo (2003)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de la fuente		
	Alta	Media	Baja
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
Experiencia práctica	0,30	0,20	0,10
Activa participación en Talleres y eventos	0,50	0,40	0,20
Aplicación de herramientas novedosas en su trabajo	0,05	0,05	0,05
Protagonismo en acciones de capacitación	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05
Total	1,00	0,80	0,50

Se tomará el criterio para la selección del experto un valor de Kcomp mayor o igual a 0,80.

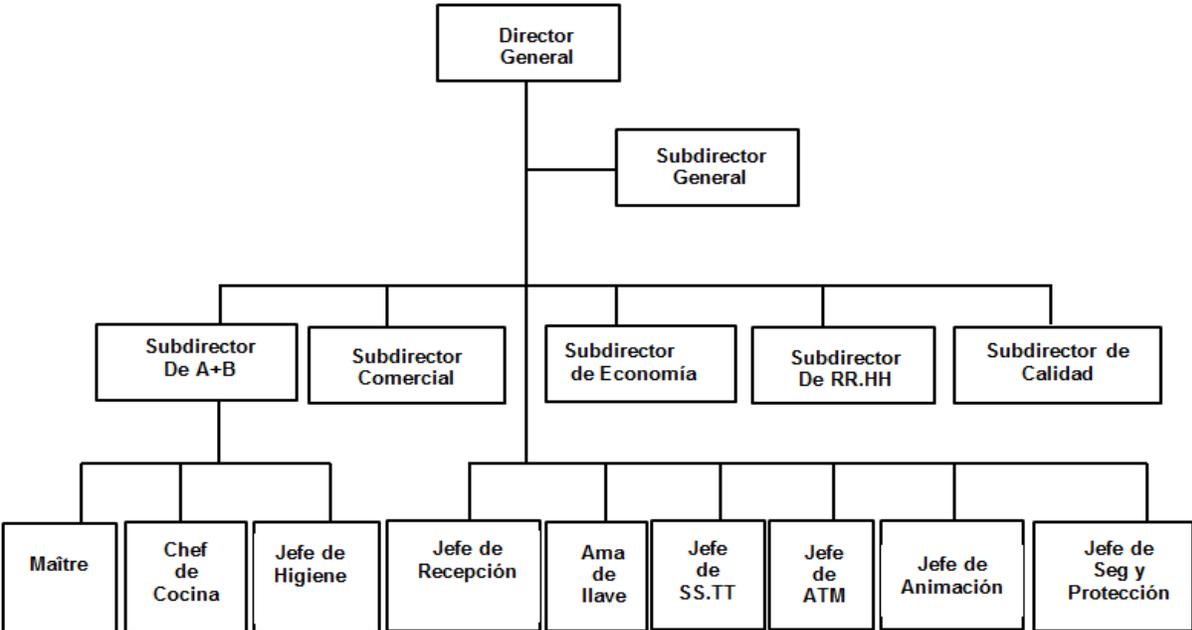
Anexo 5: Nivel de competencia de los expertos

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Subdirector General	9	8	8	9	10	9	8	9	6	7	5
Subdirector Comercial	10	9	9	9	9	8	7	9	6	8	6
Maître del Hotel	8	8	8	8	8	9	8	9	6	7	6
Subdirector de RR.HH	9	8	8	9	10	9	8	10	7	8	6
Subdirector Económico	8	9	8	8	8	8	8	8	6	8	7
Especialista en Control Interno	9	9	9	8	9	9	8	9	6	8	6
Especialista A en Cuadro	10	10	9	8	10	10	9	10	6	7	6
Especialista de Calidad	9	8	7	9	8	9	8	9	5	8	6
Jefe de SS.TT	10	9	8	10	9	9	8	9	7	7	6
Subdirector de A+B	9	8	8	8	9	10	8	9	6	7	5
Jefe de Recepción	9	9	8	8	10	10	8	8	6	7	7
Kc	0,91	0,86	0,81	0,85	0,91	0,91	0,80	0,90	0,61	0,75	0,60
Ka	1	0,9	0,8	1	0,9	0,9	0,7	0,8	0,5	0,8	0,5
Kcomp	0,95	0,88	0,81	0,93	0,90	0,90	0,75	0,85	0,55	0,77	0,55
Nivel de Competencia	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Baja	Media	Baja

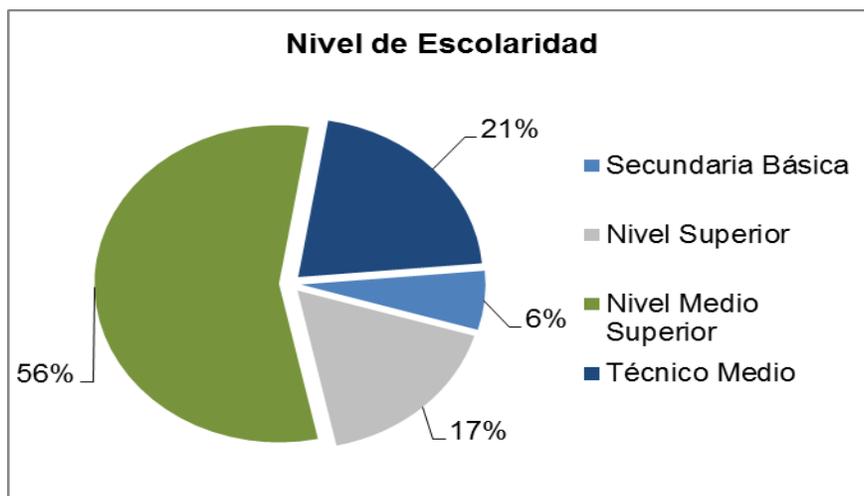
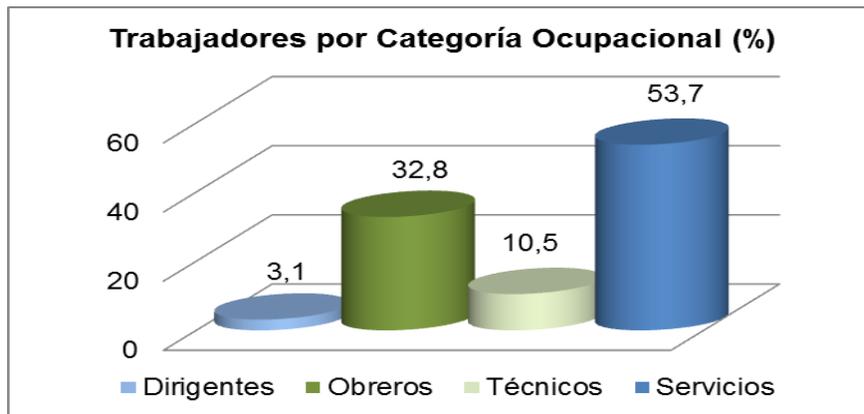
Anexo 6: Cronograma de ejecución del procedimiento

Actividades	Fecha de ejecución	Responsables	Ejecutantes
Presentación del cronograma para la aplicación del procedimiento	4/11/2021	Especialista de Control Interno en el hotel Brisas Guardalavaca	Equipo de trabajo
Capacitación del equipo de trabajo	8/11/2021 al 15/11/2021	Especialista de Control Interno en el hotel Brisas Guardalavaca	Equipo de trabajo
Caracterización de la organización	18/11/2021	Especialista de Control Interno en el hotel Brisas Guardalavaca	Equipo de trabajo
Diseño del proceso control interno	22/11/2021 al 3/12/2021	Especialista de Control Interno en el hotel Brisas Guardalavaca	Equipo de trabajo
Control y mejora	6/12/2021 al 10/12/2021	Especialista de Control Interno en el hotel Brisas Guardalavaca	Equipo de trabajo

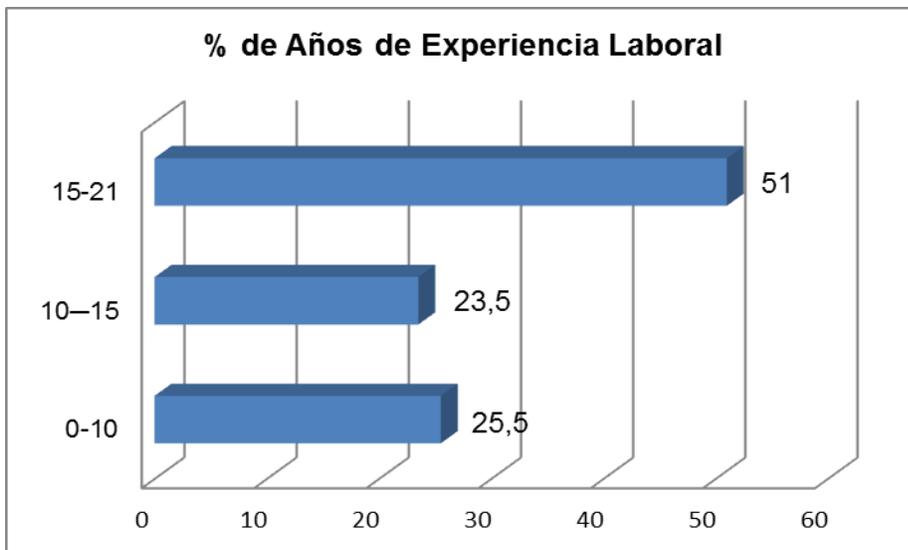
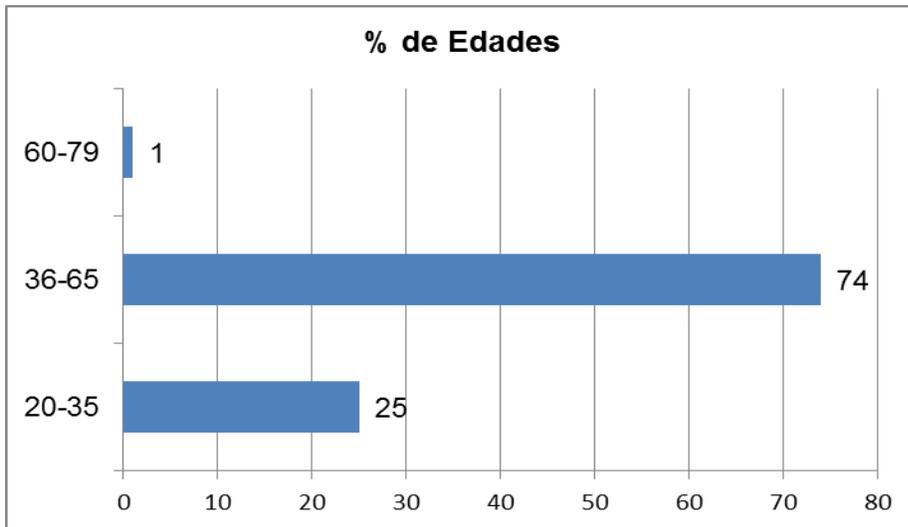
Anexo 7: Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca



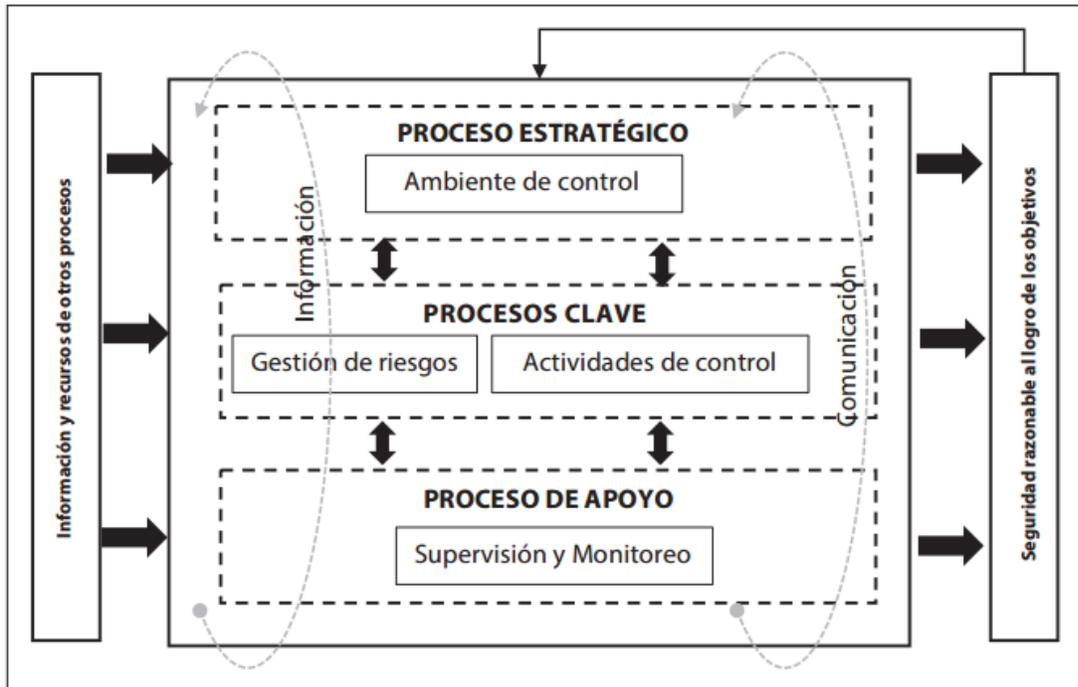
Anexo 8. Composición de la Fuerza de trabajo del hotel Brisas Guardalavaca.



**Anexo 8. Composición de la Fuerza de trabajo del hotel Brisas Guardalavaca.
Continuación.**



Anexo 9. Mapa específico del proceso control interno



Anexo 10. Indicadores propuestos para la evaluación de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca

Componente Ambiente de Control					
Norma	Indicador	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	CM
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	Índice de despliegue de los planes (IDP)	Rodríguez Medero (2016)	$IDP = \frac{\text{Unidades organizativas con planes de trabajo documentados}}{\text{Total de unidades organizativas}}$	Determina qué parte de las unidades organizativas de la unidad cuenta con sus objetivos de trabajo y plan anual de actividades en correspondencia con el plan anual de la entidad	≥0,9
Integridad y valores éticos	Nivel de conocimiento de los valores éticos (NCVE)	Rodríguez Medero (2016)	$NVCE = \frac{\text{Trabajadores encuestados con dominio en los valores éticos}}{\text{Total de trabajadores encuestados}}$	Mide el grado de conocimiento y dominio que tiene el personal de la entidad en relación a los valores éticos y códigos de ética establecidos	≥0,85
Idoneidad demostrada	Porcentaje de trabajadores idóneos (%TI)	Núñez Cruz (2016)	$\%TI = \frac{TMI + TAcI + TAlI}{TEI}$ <p>TMI: Número de trabajadores que obtuvieron evaluación de media idoneidad TAcI: Número de trabajadores que obtuvieron evaluación de aceptable idoneidad TAlI: Número de trabajadores que obtuvieron evaluación de alta idoneidad TEI: Número de trabajadores que se les evaluó la idoneidad</p>	Determina el porcentaje de los trabajadores que se le evaluó la idoneidad y fueron idóneos	>95%



Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	Satisfacción Laboral (SL)	Álvarez López (2002)	Encuesta y consenso	Grado de satisfacción de los trabajadores. Pueden emplearse los motivadores concretos, que reflejan una visión más precisa de las causas de insatisfacción.	≥0,85
Políticas y prácticas en la gestión de recursos	Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)	Téllez Aguedo (2016)	<p><u>Selección e integración</u></p> $NCP = \frac{PC}{PA} * 100\%$ <p>PC: Plazas cubiertas PA: Plazas aprobadas</p>	Expresar el nivel de completamiento de la plantilla para la realización de los procesos.	MB:95%al 100%
	Índice de evaluación por categoría x (IECx)	Téllez Aguedo (2016)	<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> $IECx = \frac{TCxE}{TTCx} * 100\%$ <p>TCxE: Trabajadores con categoría x evaluados TTCx: Total de trabajadores con categoría x (Nota: las categorías son Administrativos, Cuadros, Técnicos, de Servicios y Operarios)</p>	Expresa el cumplimiento en la realización de las evaluaciones a los trabajadores por cada una de las categorías.	MB:90% al 100%



humanos	Nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF)	Téllez Aguedo (2016)	<p align="center"><u>Capacitación y desarrollo</u></p> $NCAF = \frac{AFR}{AFP} * 100\%$ <p>AFR: Acciones formativas reales. AFP: Acciones formativas planificadas</p>	Muestra el nivel de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de capacitación y desarrollo	MB:95% o más
	Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE)	Téllez Aguedo (2016)	<p align="center"><u>Estimulación moral y material</u></p> $NSE = \frac{CEs}{TE} * 100\%$ <p>CEs: Cantidad de encuestados satisfechos TE: Total de encuestados.</p>	Indica la satisfacción de los trabajadores con respecto a la estimulación moral y material que reciben de la organización.	MB:90 % al 100 %



Anexo 10. Indicadores propuestos para la evaluación de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Componente Gestión y prevención de riesgos					
Norma	Indicador	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	CM
Identificación de riesgos y detección del cambio	Actualización del mapa de riesgos (AMR)	Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016)	$AMR = \frac{\text{No de actualizaciones del mapa de riesgos}}{\text{No de controles ejecutados}} * 100\%$	Indica el nivel de cumplimiento con la actualización del mapa de riesgos.	100%
Determinación de los objetivos de control	% de cumplimiento de los objetivos de control (COC)	Rodríguez Medero (2016)	$COC = \frac{\text{Cant. de objetivos llevados al Plan de Prevención de Riesgos}}{\text{Objetivos de control definidos}} * 100$	Expresa la correspondencia existente entre los objetivos de control definidos y la materialización de estos en las acciones del Plan de Prevención de Riesgos.	100%
Prevención de riesgos	% de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos (CPPR)	Rodríguez Medero (2016)	$CPPR = \frac{\text{Medidas del plan realizadas}}{\text{Total de medidas del plan}} * 100$	Indica qué porcentaje de las medidas recogidas en el Plan de Prevención de Riesgos se llevan a feliz término en un período determinado.	≥85%



Anexo 10. Indicadores propuestos para la evaluación de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Componente Actividades de Control					
Norma	Indicador	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	CM
Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	Índice de control de las operaciones por la dirección (ICOD)	Rodríguez Medero (2016)	$ICOD = \frac{\text{Operaciones y transacciones controladas por la dirección}}{\text{Total de operaciones y transacciones}}$	Demuestra el grado de control que establece la dirección sobre las diferentes operaciones y transacciones en la entidad, a partir de las firmas autorizadas por esta.	≥75%
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	Sistema Costos por Áreas de Responsabilidad (SCAR)	Rodríguez Medero (2016)	Revisión documental	Plantea si en la entidad tiene definido un Sistema Costos por Áreas de Responsabilidad	–
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	Índice de pérdidas materiales por sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades (PMSDUI)	Rodríguez Medero (2016)	$PMSDUI = \frac{\text{Gastos por concepto de pérdidas materiales}}{\text{Total de gastos}}$	Expresa qué parte del total de gastos pertenecen a las pérdidas materiales por sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades, lo que demuestra el funcionamiento de los niveles de acceso restringido definidos	≤0,05



				para los recursos.	
Rotación del personal en las tareas claves	Índice de rotación de las funciones del personal en las tareas claves (IRFP)	Rodríguez Medero (2016)	$IRFP = \frac{\text{Trabajadores que rotaron de funciones en el período}}{\text{Total de trabajadores}}$	Mide qué parte de los trabajadores responsables de tareas claves, se emplean periódicamente en otras funciones para evitar la propensión y(o) uso indebido.	≥50%
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	% de cumplimiento del Plan de Seguridad Informática (PSI)	Rodríguez Medero (2016)	$PSI = \frac{\text{Medidas del plan realizadas}}{\text{Total de medidas del plan}} * 100$	Indica qué porcentaje de las medidas recogidas en el Plan de Seguridad Informática se llevan a feliz término en el período.	≥85%
Indicadores de rendimiento y de desempeño	% de cumplimiento del plan económico (PIE)	Rodríguez Medero (2016)	$PSI = \frac{\text{Partidas cumplidas}}{\text{Total de partidas del plan}} * 100$	Refleja el cumplimiento del plan económico de la entidad a partir del cumplimiento de sus partidas (gastos, ingresos, activos,	≥85%



				pasivos).	
--	--	--	--	-----------	--



Componente Información y comunicación					
Norma	Indicador	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	CM
Sistema de información, flujo y canales de comunicación	Relación presupuesto en TIC/presupuesto (PTIC)	Rodríguez Medero (2016)	$PTIC = \frac{\text{Presupuesto TIC real} / \text{Presupuesto TIC plan}}{\text{Presupuesto real} / \text{Presupuesto plan}}$	Mide el modo en que se destina el presupuesto para la adquisición, mantenimiento o reparación de medios que constituyen soporte de las TICs.	≥ 0,85
Rendición de cuentas	Evidencias sobre la rendición de cuentas (RendC)	Rodríguez Medero (2016)	Revisión documental	Verifica mediante la existencia de evidencia documental si se encuentra lleva a cabo el proceso de rendición de cuentas.	—



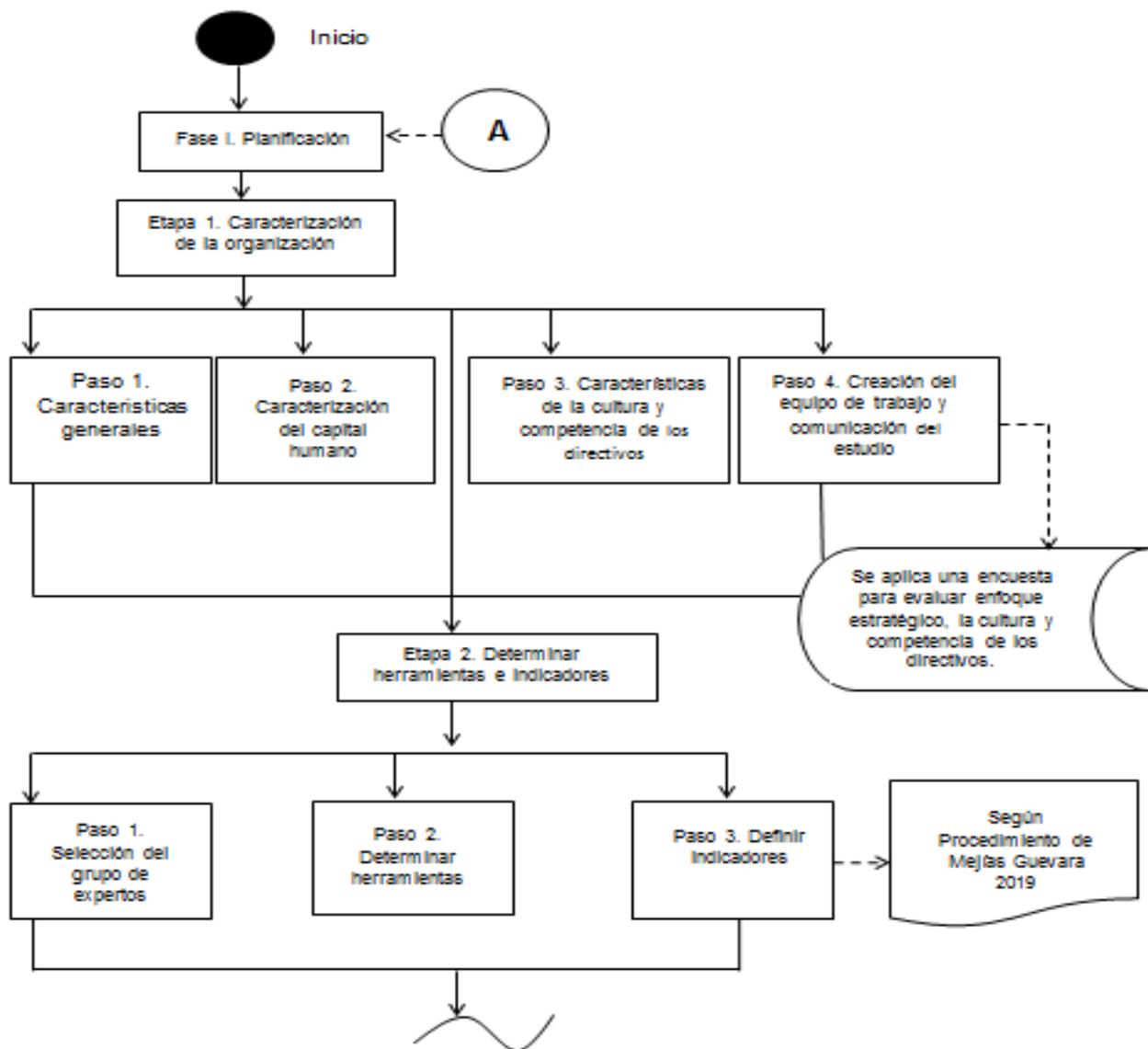
Anexo 10. Indicadores propuestos para la evaluación de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Componente Supervisión y monitoreo					
Norma	Indicador	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	CM
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Cumplimiento de control de gestión (CCG)	Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016)	$CCG = \frac{\text{Control y seguimientos realizados sobre controles}}{\text{Control y seguimientos planeados}} * 100$	Muestra la efectividad porcentual con respecto a los seguimientos y controles planteados en el plan de acción.	≥90%
Comité de prevención y control	Nivel de conocimiento de la supervisión y monitoreo (NSM)	Rodríguez Medero (2016)	Encuesta y consenso	Mide el grado de conocimiento y dominio que tienen los directivos en relación a la supervisión y monitoreo.	≥ 95%

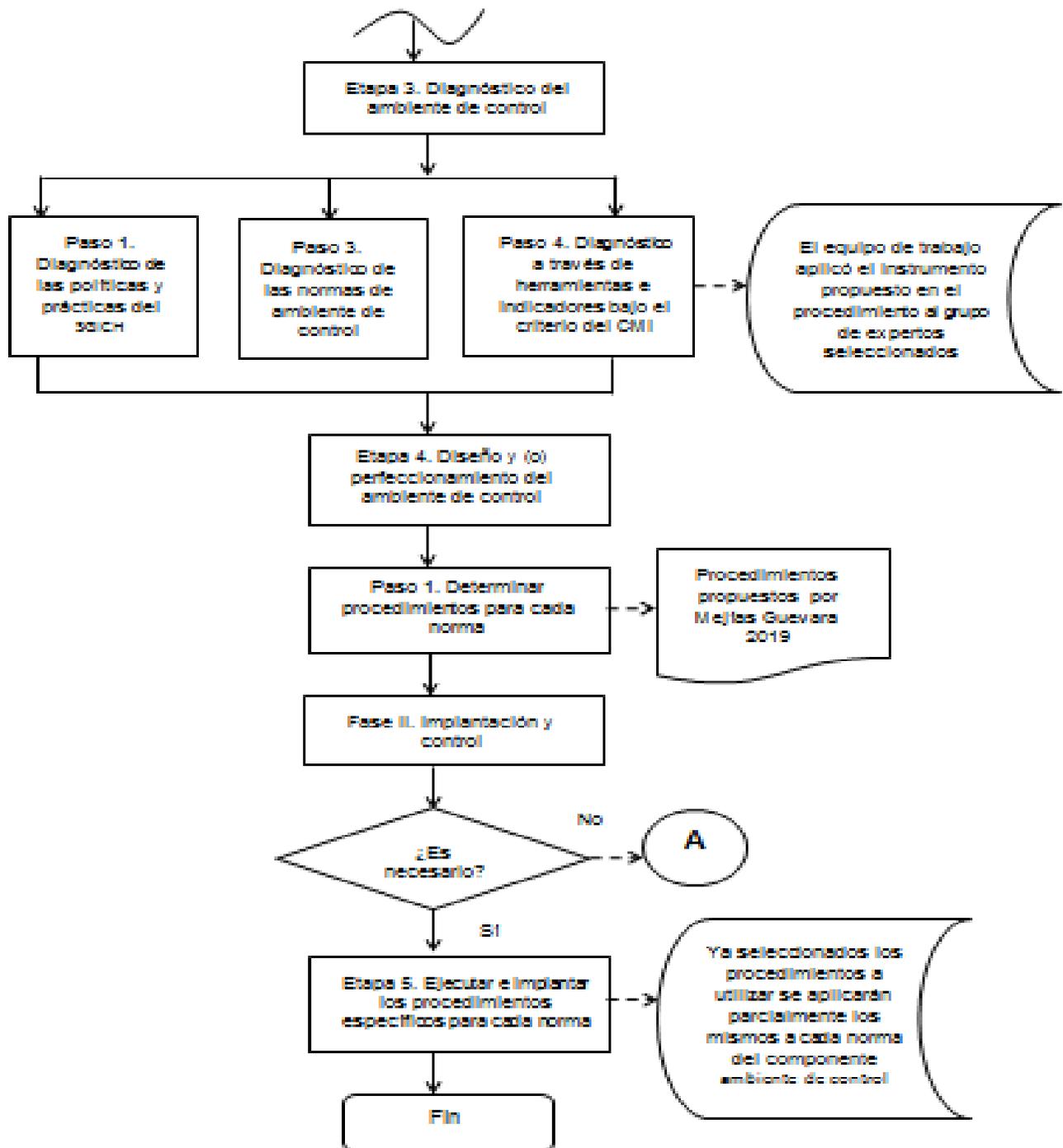


Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca

Componente: Ambiente de Control

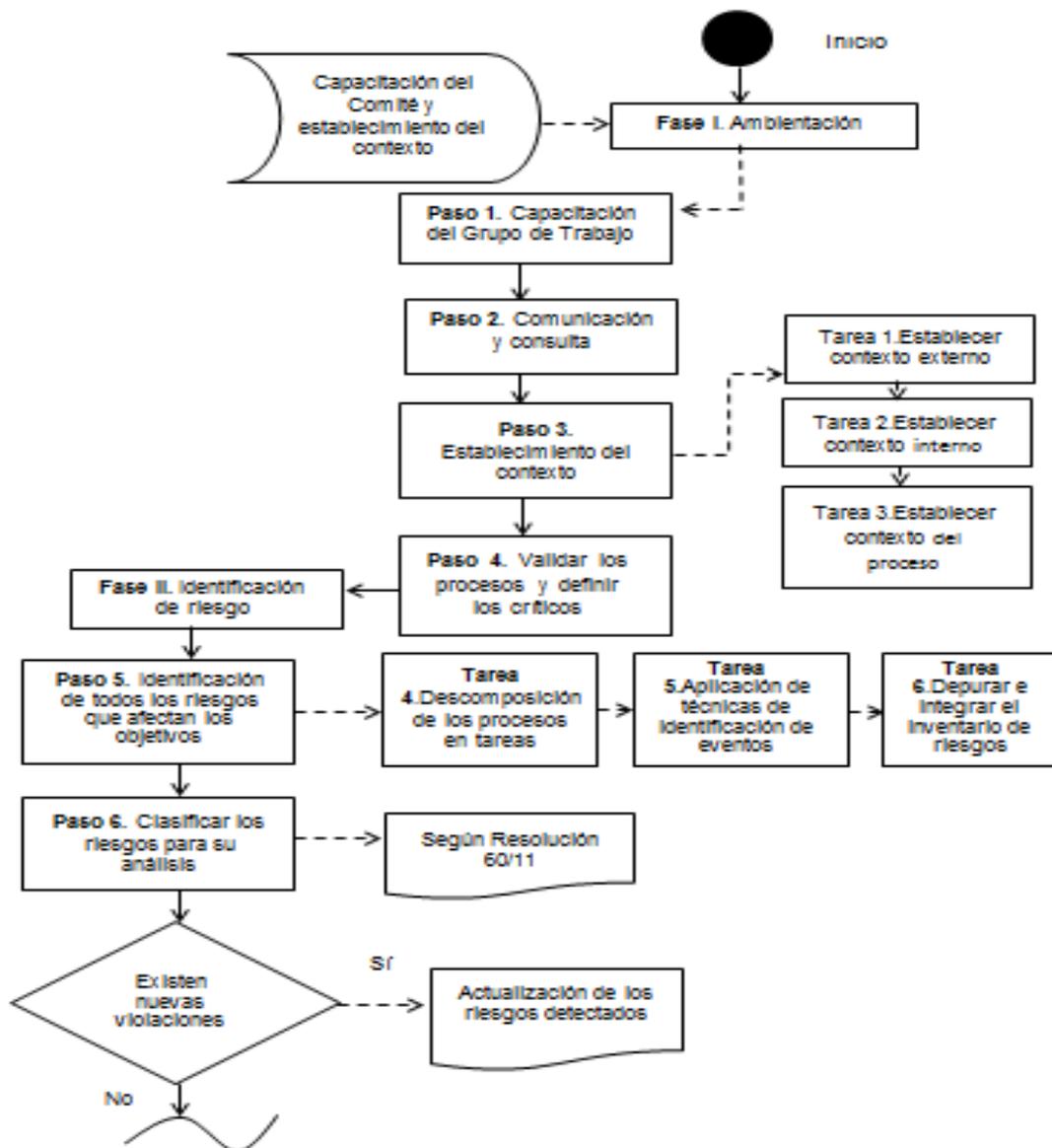


Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

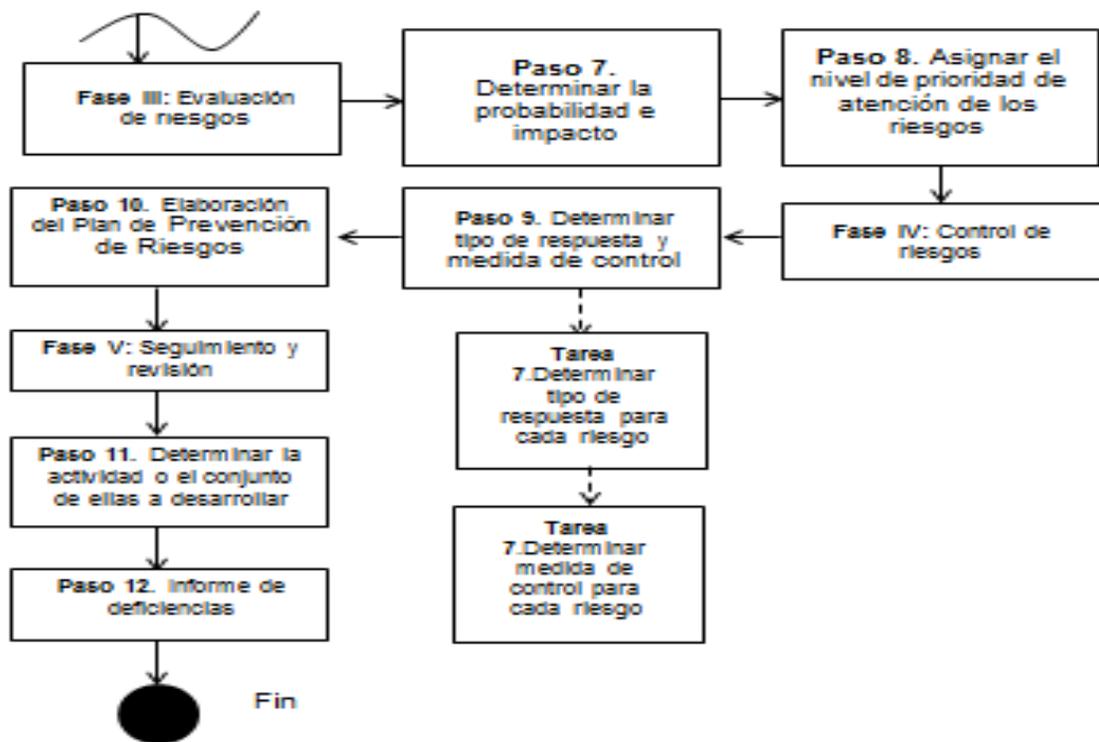


Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Componente: Gestión y prevención de riesgos

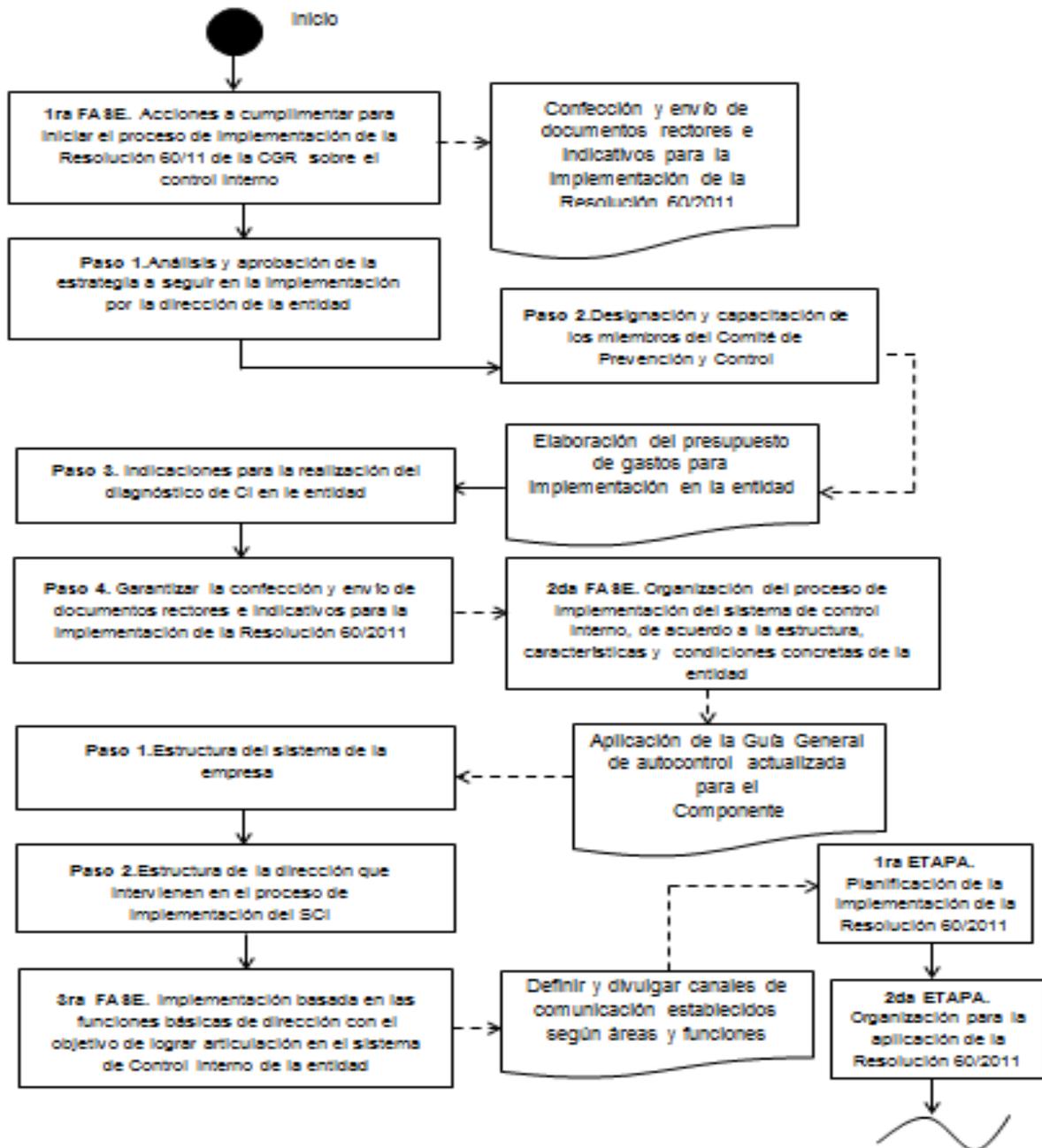


Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

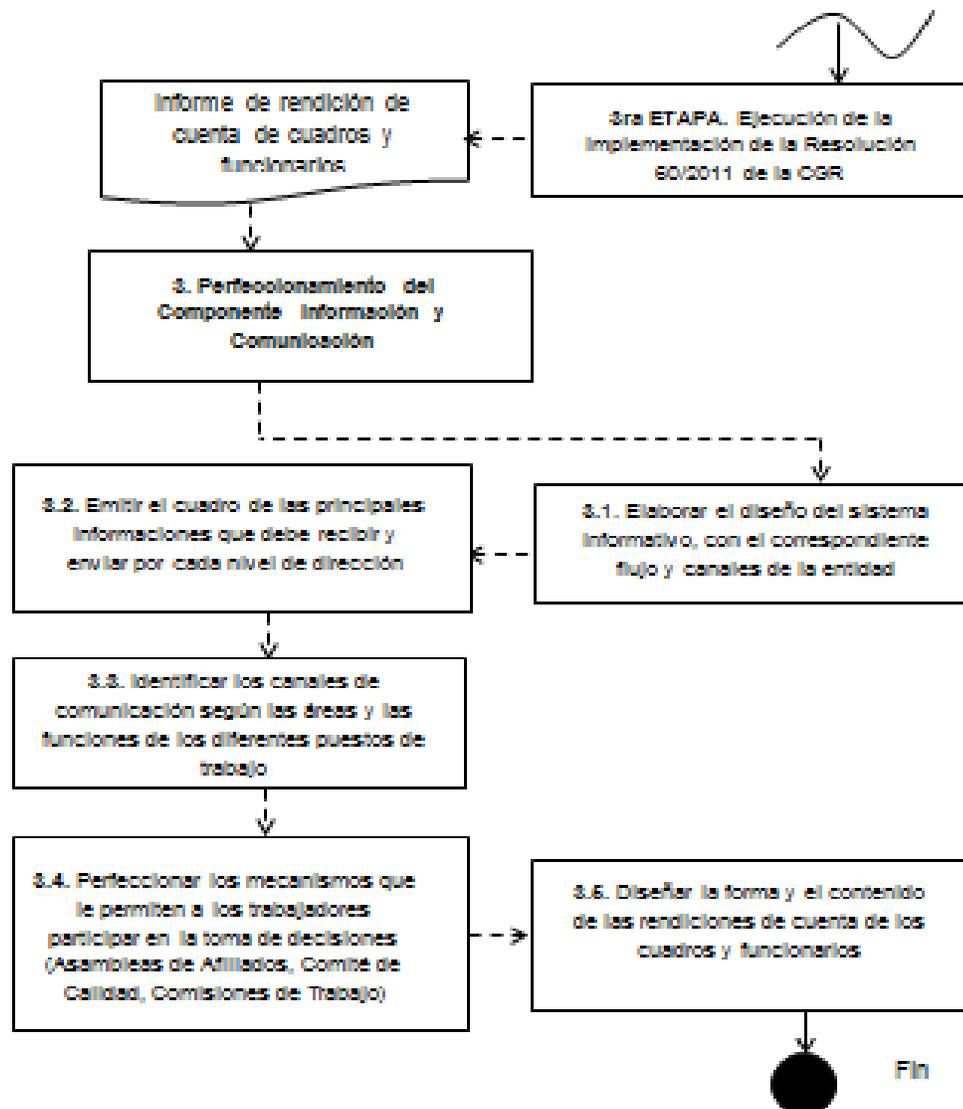


Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Componente: Información y Comunicación

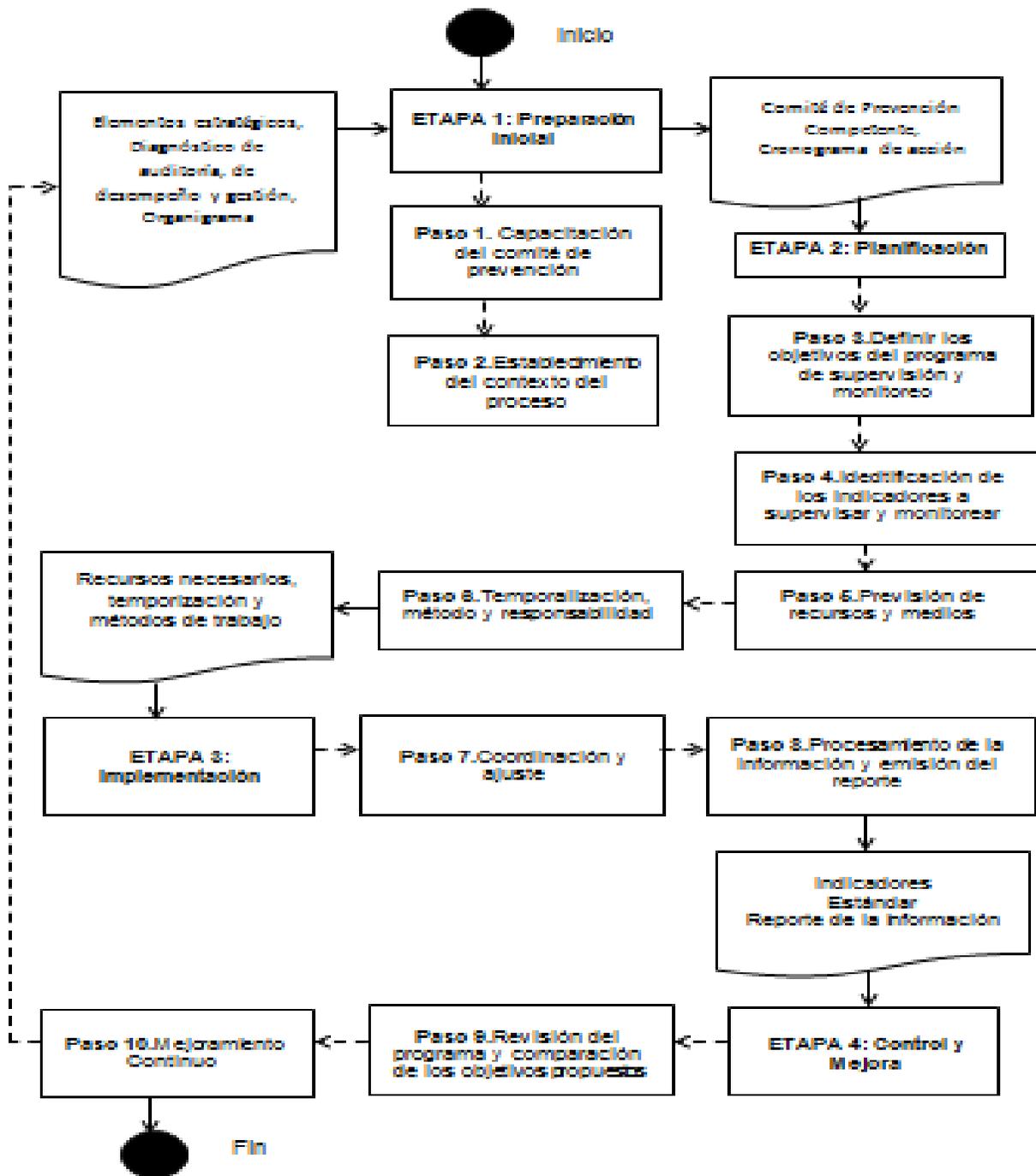


Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.



Anexo 11: Flujogramas de los componentes del control interno enfocados como procesos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Componente: Supervisión y Monitoreo



Anexo 12: Fichas de Proceso de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca

Logotipo e identificador del hotel		Proceso: Ambiente de Control
Responsable del proceso: Lic. Isaura Pérez Ricardo		Integrantes del equipo: Comité de prevención y control
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Ya que el aspecto no. 65: El Sistema de calidad de la empresa no está certificado y/o avalado por autoridades competentes; incluir como tema en el Consejo de Dirección Ampliado y dar seguimiento en consejillos operativos hasta que se logre el objetivo. • Alcanzar evaluaciones de aceptable en el 100 % de las auditorías e inspecciones externa 		
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual • Integridad y valores éticos • Idoneidad demostrada • Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad • Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos 		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba • Guía de Autocontrol General Actualizada para el Componente Ambiente de Control • Manual de Control Interno • Manual de Procedimiento para los hoteles Todo Incluido • Sistema de Gestión de Recursos Humanos del hotel Brisas Guardalavaca • Informes de la auditoría estratégica • Decreto 335/17 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano” 		
Entradas <ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal • Listas de Chequeo • Evidencias de rendición de cuentas • Reportes de los jefes de Áreas • Reportes del personal de seguridad interna • Planes de inspección interna anteriores 		Salidas <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Planes de inspección interna • Reportes a la dirección • Planes de rotación del personal
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Especialista en control interno • Jefe de áreas del hotel • Personal se seguridad interna 		Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Clientes internos: Directivos y trabajadores
Descripción del proceso: Ver el despliegue del proceso		
Registros generados <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal 		
Riesgos del proceso		

1. Falta de información de la dirección hacia el colectivo de trabajadores
2. No cumplir con el código de ética de cuadros
3. Poca efectividad de las acciones de control planificadas
4. Violación de legislación vigente de cuentas por pagar, por cobrar y pagos anticipados.
5. Pérdida, sustracción o extravío de partes y piezas.
6. Evaluaciones de deficiente en auditorías realizadas y comprobación nacional de control interno.
7. Violación a los niveles de acceso a las áreas y departamentos del hotel.
8. Hurtos y apropiaciones indebidas de productos y medios con afectación económica de la entidad.
9. Marcar la tarjeta de un trabajador por otro trabajador.
10. Incurrir en pérdida de insumos, medios y lencería.

Relaciones con otros procesos: Se relaciona con todos los procesos que se desarrollan en la entidad

Indicadores:

- Índice de despliegue de los planes (IDP)
- Nivel de conocimiento de los valores éticos (NCVE)
- Porcentaje de trabajadores idóneos (%TI)
- Satisfacción Laboral (SL)
- Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)
- Índice de evaluación por categoría x (IECx)
- Nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF)
- Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE)

Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por	Fecha		

Anexo 12: Fichas de Proceso de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Logotipo e identificador del hotel		Proceso: Gestión y prevención de riesgos
Responsable del proceso: Lic. Isaura Pérez Ricardo		Integrantes del equipo: Comité de prevención y control
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el 100 % de las acciones de control previstas en los Planes de Prevención de las áreas • Que las inspecciones internas alcancen el 70 % de evaluación aceptable y que se haga con rigurosidad. 		
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos y detección del cambio • Determinación de los objetivos de control • Prevención de riesgos 		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba • Manual de Control Interno • Guía de Autocontrol General Actualizada para el Componente Gestión y prevención de riesgos • Manual de Procedimiento para los hoteles Todo Incluido • Plan de Prevención de Riesgos • Lista de Chequeo de Seguridad interna • Lista de Chequeo contra corrupción y delito • Reporte oficial de guardias del día • Sistema de Gestión Medioambiental. 		
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal • Listas de Chequeo • Reportes de los jefes de áreas • Reportes del personal de seguridad interna • Planes de inspección interna anteriores • Evidencias de rendición de cuentas. 		Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Prevención de Riesgos • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de áreas del hotel • Especialista en control interno • Personal de seguridad interna. 		Cientes Clientes Internos: directivos y trabajadores
Descripción del proceso: Ver el despliegue del proceso		
Registros generados <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Prevención de Riesgos • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática. 		

<p>Riesgos del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar o recibir servicios violando la política de contratación. 2. Descontrol y uso indebido de combustibles y lubricantes. 3. Pérdida o deterioro de activos fijos tangibles. 4. Desactualización de plantilla o documentos de nómina. 5. Salarios no reclamados extemporáneos. 6. Violación de legislación vigente de cuentas por pagar, por cobrar y pagos anticipados. 7. No cumplimiento con los adeudos y obligaciones con el presupuesto y Grupo Cubanacán. 8. Desvío de recursos. 9. Emisión de cheques sin respaldo documental. 10. Sustracción de productos para beneficio propio o de un tercero. 			
<p>Relaciones con otros procesos: Se relaciona con todos los procesos que desarrollan en el Hotel</p>			
<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del mapa de riesgos (AMR) • % de cumplimiento de los objetivos de control (COC) • % de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos (CPPR) 			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

Anexo 12: Fichas de Proceso de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Logotipo e identificador del hotel 	Proceso: Actividades de Control
Responsable del proceso: Lic. Isaura Pérez Ricardo	Integrantes del equipo: Comité de prevención y control
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Terminar el expediente de la venta de recursos ociosos a la Empresa Industrias Locales y trabajar en las gestiones internas para los recursos en lentos movimientos con las áreas, con mayor prontitud. • Cumplir con el 100 % de las acciones de control previstas en los Planes de Prevención de las áreas 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización • Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos • Acceso restringido a los recursos, activos y registros • Rotación del personal en las tareas claves • Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones • Indicadores de rendimiento y de desempeño 	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba • Manual de Control Interno • Guía de Autocontrol General Actualizada para el Componente Actividades de Control • Manual de Procedimiento para los hoteles Todo Incluido • Sistema de Gestión de Recursos Humanos del hotel Brisas Guardalavaca • Lista de Chequeo de Seguridad interna • Lista de Chequeo contra corrupción y delito • Reporte oficial de guardias del día • Sistema de Gestión Medioambiental. 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal • Listas de Chequeo • Reportes de los jefes de áreas • Reportes del personal de seguridad interna • Planes de inspección interna anteriores • Evidencias de rendición de cuentas. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática.
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de áreas del hotel • Especialista en control interno • Personal de seguridad interna. 	Clientes Clientes Internos: directivos y trabajadores
Descripción del proceso: Ver el despliegue del proceso	
Registros generados <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno 	

<ul style="list-style-type: none"> • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática 			
<p>Riesgos del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida o deterioro de activos fijos tangibles. 2. Desactualización de plantilla o documentos de nómina. 3. Violación de legislación vigente de cuentas por pagar, por cobrar y pagos anticipados 4. Emisión de cheques sin respaldo documental. 5. Desactualización de la contabilidad, convirtiendo sus registros en información no confiable. 6. Incorrecta aplicación de precios y tarifas. 7. Pérdida, extravío y deterioro de reservas movilizativas. 8. Violación a los niveles de acceso a las áreas y departamentos del hotel. 9. Insuficiencias en el control de tabacos y vinos a la venta. 10. Superficialidad en la selección de los nuevos ingresos. 			
<p>Relaciones con otros procesos: Se relaciona con todos los procesos que desarrollan en el Hotel</p>			
<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de control de las operaciones por la dirección (ICOD) • Sistema Costos por Áreas de Responsabilidad (SCAR) • Índice de pérdidas materiales por sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades(PMSDUI) • Índice de rotación de las funciones del personal en las tareas claves (IRFP) • % de cumplimiento del Plan de Seguridad Informática (PSI) • % de cumplimiento del plan económico (PIE) 			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

Anexo 12: Fichas de Proceso de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Logotipo e identificador del hotel 	Proceso: Información y comunicación
Responsable del proceso: Lic. Isaura Pérez Ricardo	Integrantes del equipo: Comité de prevención y control
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el 100 % de las acciones de control previstas en los Planes de Prevención de las áreas • Que las inspecciones internas alcancen el 70 % de evaluación aceptable y que se haga con rigurosidad. 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información, flujo y canales de comunicación • Contenido, calidad y responsabilidad • Rendición de cuentas 	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba • Manual de Control Interno • Guía de Autocontrol General Actualizada para el Componente Información y Comunicación • Manual de Procedimiento para los hoteles Todo Incluido • Sistema de Gestión de Recursos Humanos del hotel Brisas Guardalavaca • Lista de Chequeo de Seguridad interna • Lista de Chequeo contra corrupción y delito • Reporte oficial de guardias del día • Sistema de Gestión Medioambiental. 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal • Listas de Chequeo • Reportes de los jefes de áreas • Reportes del personal de seguridad interna • Planes de inspección interna anteriores • Evidencias de rendición de cuentas. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática.
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de áreas del hotel • Especialista en control interno • Personal de seguridad interna. 	Clientes Clientes Internos: directivos y trabajadores
Descripción del proceso: Ver el despliegue del proceso	
Registros generados <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática 	

Riesgos del proceso			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento en el proceso de entrega y recibo de cambio de turno y efectivo. 2. Hurtos y apropiaciones indebidas de productos y medios con afectación económica de la entidad. 3. Falta de información de la dirección hacia el colectivo de trabajadores. 4. Poca efectividad en las acciones de control planificadas. 5. Pago indebido de salario. 6. Descontrol de los activos fijos tangibles. 7. Violaciones en la gestión de compras 8. Alcanzar evaluaciones deficientes en los controles realizados por los TTOO, MINSAP, CITMA, ONG. 9. Deficiencia en el proceso de documentación del cliente. 10. Incurrir en hechos delictivos que afecten a los turistas durante su estancia en el hotel. 			
Relaciones con otros procesos: Se relaciona con todos los procesos que desarrollan en el Hotel			
Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> • Relación presupuesto en TIC/presupuesto (PTIC) • Evidencias sobre la rendición de cuentas (RendC) 			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

Anexo 12: Fichas de Proceso de los componentes del control interno en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Logotipo e identificador del hotel 	Proceso: Supervisión y monitoreo
Responsable del proceso: Lic. Isaura Pérez Ricardo	Integrantes del equipo: Comité de prevención y control
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el 100 % de las acciones de control previstas en los Planes de Prevención de las áreas • Que las inspecciones internas alcancen el 70 % de evaluación aceptable y que se haga con rigurosidad. 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno • Comité de prevención y control 	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba • Manual de Control Interno • Guía de Autocontrol General Actualizada para el Componente Supervisión y Monitoreo • Manual de Procedimiento para los hoteles Todo Incluido • Sistema de Gestión de Recursos Humanos del hotel Brisas Guardalavaca • Lista de Chequeo de Seguridad interna • Lista de Chequeo contra corrupción y delito • Reporte oficial de guardias del día • Sistema de Gestión Medioambiental. 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal • Listas de Chequeo • Reportes de los jefes de áreas • Reportes del personal de seguridad interna • Planes de inspección interna anteriores • Evidencias de rendición de cuentas. 	Salidas <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de áreas del hotel • Especialista en control interno • Personal de seguridad interna. 	Clientes Clientes Internos: directivos y trabajadores
Descripción del proceso: Ver el despliegue del proceso	
Registros generados <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control Interno • Reportes a la dirección • Planes de inspección interna • Plan de rotación del personal • Plan de seguridad informática 	
Riesgos del proceso <ol style="list-style-type: none"> 1. No cumplir con el código de ética de cuadros. 2. Relaciones de familiaridad. 	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Pérdida, sustracción o extravío de partes y piezas. 4. Uso incorrecto de las conexiones a internet. 5. Deficiente protección a la información en soporte digital. 6. Prestar o recibir servicios violando la política de contratación. 7. No cumplimiento con los adeudos y obligaciones con el presupuesto y Grupo Cubanacán. 8. Descontrol de los inventarios, activos fijos tangibles y reservas movilizativas. 9. Marcar la tarjeta de un trabajador por otro trabajador. 10. Incurrir en pérdida de insumos, medios y lencería. 			
Relaciones con otros procesos: Se relaciona con todos los procesos que desarrollan en la entidad			
Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de control de gestión (CCG) • Nivel de conocimiento de la supervisión y monitoreo (NSM) 			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por	Fecha		

Anexo 13: Despliegue del proceso Ambiente de Control en el hotel Brisas Guardalavaca

Proceso: Ambiente de Control		
Subprocesos	Actividades	Tareas
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	Analizar si una vez definidos los objetivos de trabajo de la entidad a mediano y largo plazo, estos se corresponden con la estrategia empresarial aprobada	Certificar el sistema de Calidad por organismo facultado
	Verificar si los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores.	Chequear el grado de conocimiento de los trabajadores en cuanto a su contenido y objetivos de trabajo
	Comprobar si el jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.	Destinar una persona encargada que vele por el cumplimiento del proceso e Incluir como tema en el Consejo de Dirección Ampliado y dar seguimiento en Consejillos operativos hasta que se logre el objetivo
	Examinar si cada cuadro, funcionario y especialista, elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas.	Verificar la correcta elaboración y cumplimiento de los planes de trabajo
	Se analizan los recursos que son necesarios para garantizar las nuevas tareas que se incluyen en el plan, de dónde se obtienen los recursos y qué otras tareas se modifican como resultado de ello.	Garantizar el análisis oportuno de los recursos necesarios y dar parte de ello a la dirección oportunamente
	Chequear si están confeccionados y conciliados los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa	Chequear periódicamente el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales para

		garantizar su adecuado cumplimiento
Integridad y valores éticos	Se desarrolla y da seguimiento a un programa de formación de Cultura ética, dónde se les hace conocer a los trabajadores los valores Compartidos y deseados por la dirección de la organización, aprobados en su planeación estratégica a mediano plazo.	Verificar el nivel de concientización de los códigos de ética
	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario, aprobado. Es efectivo el diseño e implementación de las medidas para fortalecer la disciplina en la entidad	Promover el código de ética entre los trabajadores; que garantice que el comportamiento de estos sea el más adecuado en las instalaciones
	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	Ejecutar cada cierto tiempo una preparación general a cuadros y reservas que constituya una garantía para una adecuada planeación estratégica en la entidad.
Idoneidad demostrada	Se determinan, de conjunto con la organización sindical, los cargos de las categorías de operarios, técnicos, trabajadores administrativos y de servicios que por sus características son designados en la OSDE.	Verificar la idoneidad de los trabajadores para los cargo y el nivel de la capacitación impartida
	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	Revisar el plan anual de Capacitación en correspondencia con la documentación legal correspondiente.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	Está definida la misión y visión por la dirección de la organización y aprobados en su planeación estratégica a mediano plazo	Verificar la existencia de una adecuada estructura organizativa y relaciones entre procesos y departamentos
	Se tienen identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	Realizar una valoración periódica del buen funcionamiento de los procesos en la entidad, así como sus actividades designando para ellos responsables inmediatos
	Se encuentra laborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	Examinar de forma periódica el cumplimiento de los planes de Seguridad informática
Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos	Se tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.	Verificar la correcta gestión de los recursos humanos
	Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo	Destinar una persona que garantice el adecuado cumplimiento de la Seguridad y Salud de los trabajadores para evitar accidentes laborales en la entidad
	Se determinan los diferentes salarios de la escala a aplicar a los cuadros, en correspondencia con la categoría aprobada para la OSDE; se garantiza que no se produzcan incongruencias salariales	Comprobar que los trabajadores sean correctamente remunerados a partir del análisis del especialista en RR.HH

Anexo 13: Despliegue del proceso Gestión y prevención de riesgos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Gestión y prevención de riesgos		
Subprocesos	Actividades	Tareas
Identificación del riesgo y detección del cambio	Se identifican y analizan periódicamente los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores. Se actualiza el Plan de Prevención de la entidad y el de las áreas para su gestión.	Verificar la identificación de los riesgos y la aplicación de medidas para su disminución o erradicación en el menor tiempo posible
	Se identifican y analizan los riesgos generados por el no seguimiento a los Planes de Medidas elaborados a partir de los resultados de auditorías u otras acciones de control, internas o externas.	Realizar informes resumen que ejemplifiquen cuáles son estos riesgos y que permitan a la dirección tomar medidas oportunas
	Se identifican y analizan los riesgos vinculados con el plan de necesidades fundamentales para tiempo de guerra y Covid-19	Lograr la correcta detección de los riesgos que permita limar las fisuras en los mecanismos de control establecidos
Determinación de los objetivos de control	Identificados los riesgos internos, externos, por procesos, actividades y operaciones, estos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos se analizan los procedimientos e identificados los riesgos internos, externos, por procesos, actividades y operaciones, estos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.	Verificar la correcta definición de los objetivos de control

	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	Examinar de forma minuciosa las actas de las reuniones para luego proceder a su discusión con directivos y trabajadores de la entidad
Prevención de riesgos	Es aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	Verificar el cumplimiento de las medidas tomadas para la prevención de riesgos
	Se evalúa la efectividad de los planes de prevención donde se demuestre que han disminuido las indisciplinas, las ilegalidades y hechos de corrupción, mediante el análisis de las tendencias de los hechos de períodos anteriores, teniendo en cuenta la reiteración de las indisciplinas y considerando las causas y condiciones para aplicar una correcta medida.	Establecer un Comité de prevención y control para cada proceso que garantice el cumplimiento y efectividad de los planes y con ello los mecanismos de control

Anexo 13: Despliegue del proceso Actividades de Control en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Actividades de Control		
Subprocesos	Actividades	Tareas
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización	Se implementan los mecanismos que permitan verificar y evaluar la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.	Verificar la coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
	Las operaciones que se realizan están específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	Garantizar la adecuada definición de las operaciones sobre la base de la documentación legal
	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	Chequear de manera periódica las medidas a aplicar en cada caso
	Se identifican los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	Efectuar una reunión con los responsables y se les comunica cuáles serán las medidas disciplinarias a implementar en cada caso según corresponda
	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	Verificar el registro de las transacciones y hechos

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	Revisar que estos registros cumplan con las legislaciones correspondientes
	Se utilizan como herramienta de dirección el análisis de la información que brindan los estados financieros y los resultados obtenidos del cálculo de las razones financieras de la entidad (plan-real)	Comprobar toda esta información a partir de los balances oportunamente realizados
	Se garantiza el comportamiento y tratamiento a los inventarios ociosos y de lento movimiento, en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.	Confeccionar la Tabla de Distancia de los recorridos habituales por la propia entidad y es aprobada por la Directora General.
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	Verificar los niveles de acceso a los recursos, activos y registros
	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	Chequear los niveles de autorización de los recursos y lograr que los responsables por ellos rindan cuenta de forma adecuada
Rotación del personal en las tareas claves	Están definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante periodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución	Verificar que exista una rotación de los trabajadores por las tareas y áreas claves

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Se cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	Controlar las tecnologías de la información y las comunicaciones
Indicadores de rendimiento y de desempeño	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal y se cumplen los procedimientos escritos para aplicar estos indicadores	Comprobar la existencia de indicadores que midan el rendimiento y desempeño

Anexo 13: Despliegue del proceso Información y Comunicación en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Información y Comunicación		
Subprocesos	Actividades	Tareas
Sistema de información, flujo y canales de comunicación	Existe un área, instancia o especialista, encargada de la actividad de información. a) Definida el nivel de subordinación. b) Definidas las funciones.	Verificar que estén creadas las vías para garantizar un adecuado flujo de comunicación
	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	Chequear que el flujo informativo se mantenga como un proceso transversal en la entidad que garantice a adecuada toma de decisiones y relaciones
Contenido, calidad y responsabilidad	La información que se procesa y transmite, brinda la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	Verificar las responsabilidades concernientes a la información y comunicación
	El sistema de información y	Comprobar el mantenimiento de las

	comunicación es responsabilidad del Director(a) General de la entidad.	responsabilidades del Director (A) para el logro de una adecuada toma de decisiones
Rendición de cuentas	Existe un procedimiento para la rendición de cuentas en las diferentes áreas de la organización superior de dirección empresarial y empresas ante su consejo de dirección. Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuentas de los directivos.	Verificar que se realicen las rendiciones de cuenta
	Periódicamente se rinde cuenta al nivel superior al que se subordina la entidad.	Garantizar la adecuada rendición de cuentas para el logro del buen funcionamiento de la entidad

Anexo 13: Despliegue del proceso Supervisión y monitoreo en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Supervisión y monitoreo		
Subprocesos	Actividades	Tareas
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No.60/11 de la CGR. Se encuentra actualizado, conforme a las características, competencias y atribuciones institucionales de la entidad. Está presente la participación de los trabajadores en toda la gestión del SCI.	Evaluar y determinar la eficacia del sistema de control interno

	<p>El personal percibe que la información que brinda sobre su gestión se integra y concilia con los sistemas de información de la entidad y se utiliza para la toma de decisiones.</p>	<p>Chequear constantemente la información que se brinda a los trabajadores que permita establecer relaciones mutuamente beneficiosas</p>
	<p>Se comunica de forma precisa a los responsables, los resultados de las acciones de control interno y externas, son analizados estos con los trabajadores, se proporcionan recomendaciones para el fortalecimiento del SCI y se elabora el plan de medida correspondiente.</p>	<p>Se comprueba las acciones realizadas para el fortalecimiento del SCI</p>
<p>Comité de prevención y control</p>	<p>Se encuentra constituido mediante disposición legal el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe máximo de la entidad.</p>	<p>Verificar mediante la existencia de evidencia documental si funciona el comité de prevención y control</p>
	<p>Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes. Se controla por el Comité de Supervisión y Control, que las diferentes áreas realicen su autocontrol, en correspondencia con las actividades de autocontrol incluidas en el plan de trabajo de los trabajadores designados para esta tarea.</p>	<p>Revisar el correcto funcionamiento del Comité para limar asperezas en cuanto a la aparición de indisciplinas, delitos e ilegalidades Lograr la integración de las diferentes áreas a partir del control del Comité para el logro de eficientes actividades de control</p>

Anexo 14: Calendarización de la información del proceso Ambiente de Control en el hotel Brisas Guardalavaca

Proceso: Ambiente de Control																
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Análisis del procedimiento de Mejías Guevara 2019									x	x	x	x	x	Consejo de dirección	MINTUR
2	Elaborar las estrategias a seguir, dirigidas a la mejora o diseño de las políticas y procesos claves del SGICH	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en RR.HH	Consejo de dirección
3	Elaborar el manual de políticas y prácticas en la gestión de capital humano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en RR.HH	Consejo de dirección

Anexo 14: Calendarización de la información del proceso Gestión y prevención de riesgos en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Gestión y prevención de riesgos															
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información											Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
1	Capacitación del Comité y establecimiento del contexto				x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista de control interno	Consejo de dirección
2	Identificar y clasificar todos los riesgos para su análisis. Emitir un informe	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista de control interno	Consejo de dirección
3	Informe de actualización de riesgos detectados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista de control interno	Consejo de dirección
4	Conformar el plan de prevención de riesgos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista de control interno junto al Comité de prevención y control	Consejo de dirección

Anexo 14: Calendarización de la información del proceso Actividades de Control en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Actividades de Control															
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información											Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
1	Análisis de la información vigente					x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno	Jefes de áreas
2	Adecuar y aplicar la Guía General de autocontrol actualizada para el Componente Actividades de Control	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno junto al Comité de prevención y control	Consejo de dirección
3	Informe de comparación de los resultados obtenidos en la aplicación del componente con el período anterior	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno junto al Comité de prevención y control	Consejo de dirección
4	Elaboración y aprobación del Plan de Acción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno	Consejo de dirección

Anexo 14: Calendarización de la información del proceso Información y Comunicación en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Información y Comunicación																
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Confección y envío de documentos rectores e indicativos para la implementación de la Resolución 60/2011 de la CGR.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Consejo de dirección junto a Especialista en control interno	MINTUR
2	Elaboración del presupuesto de gastos para implementación en la entidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en Economía	Consejo de dirección
3	Aplicación de la Guía General de autocontrol actualizada para el Componente Información y Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno	Consejo de dirección
4	Definir y divulgar canales de comunicación establecidos según áreas y funciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefes de áreas	Especialista en control interno
5	Informe de rendición de cuenta de cuadros y funcionarios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Consejo de dirección	MINTUR

Anexo 14: Calendarización de la información del proceso Supervisión y monitoreo en el hotel Brisas Guardalavaca. Continuación.

Proceso: Supervisión y monitoreo																
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Informe de elementos estratégicos, diagnóstico de auditorías, desempeño y gestión	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno	Consejo de dirección
2	Informe de inspecciones internas realizadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Consejo de dirección	MINTUR
3	Reportes de métodos de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefes de áreas	Comité de Control
4	Aplicación de la Guía General de autocontrol actualizada para el Componente Supervisión y monitoreo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Especialista en control interno	Consejo de dirección