



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR
EL AMBIENTE DE CONTROL.
APLICACIÓN PARCIAL EN LA
INSTALACIÓN EXTRAHOTELERA "PARQUE
CRISTÓBAL COLÓN"

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yanet Turro Fuentes

Tutora: Ing. Betsy Marian Mejias Guevara

HOLGUÍN 2020



PENSAMIENTO

"....Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva y la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos....aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy...."

Ernesto Che Guevara.



DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermana que han hecho de mí la persona que soy hoy, que siempre me han brindado su apoyo incondicional ante cualquier meta trazada en mi vida, que tienen tiempo para escucharme y aconsejarme; por regañarme cuando lo he merecido y felicitarme cuando me lo he ganado, a ellos dedico el resultado de mi esfuerzo.



AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgencita por cuidarme y protegerme siempre.

A mi familia que siempre me ha brindado su apoyo en el momento que lo he necesitado.

*A mí querida madre, por ser la mejor del mundo, y no perder
la fe de que podía vencer.*

*A mi hermana por la paciencia que tiene conmigo y demostrarme su apoyo incondicional en lo bueno y
en lo malo, a pesar de nuestras peleas de hermanas.*

*A todos mis compañeros del 5to año de ingeniería industrial por soportarme
estos cinco años y a los que no lograron llegar.*

*A mis geniales amigos y amigas: Ernesto M... Frayda Q... Susel... Yunisleimis R... Yaimara S... Jose
A... Lele... Eliannis L... Maydelis C... Nayibis, por aguantar mis locuras de estrés y los maravillosos e
inolvidables momentos que hemos compartidos juntos.*

*A mí tutora Betsy Marian Mejias Guevara por entenderme, por sus conocimientos,
su manera de trabajar, y soportarme en esta aventura.*

*En fin, a todos los que no menciono pero que saben el lugar que les guardo en mi corazón, gracias
por preocuparse por mí y apoyarme durante la realización de esta investigación.*



RESUMEN

La presente investigación se realizó en la extrahotelera Parque Cristóbal Colón Holguín, con el objetivo de aplicar un procedimiento para contribuir a la mejora del control interno en la organización para implantar el componente ambiente de control. El procedimiento utilizado consta de tres fases: planificación, implantación y control y mejora. Estas fases se desglosan en etapas y pasos en las que se emplean diversas técnicas y herramientas. La aplicación parcial del procedimiento hasta la etapa 3: Diagnóstico del ambiente de control, permitió diagnosticar este componente teniendo en cuenta los procesos, considerados como claves, del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). A través indicador Nivel de Implantación del Ambiente de Control (NIAC) se demostró que se encuentra implantado, pero con deficiencias. El análisis de los indicadores bajo la filosofía del cuadro de mando integral en sus cuatro perspectivas (estructuras, procesos internos del capital humano, crecimiento y resultado) evidenció que, aunque no se comportan de forma desfavorable en el año 2019, no se alcanza el estado deseado en la mayoría de estos. Estos resultados corroboran la evaluación realizada del indicador NIAC en la organización. Las principales deficiencias que afectan este resultado se encuentran en los elementos que integran este componente, evidenciándose aspectos negativos. Se aplicaron parcialmente en la fase II procedimientos específicos para cada una de las normas y se dictaron las estrategias a seguir para su total implementación.



ABSTRACT

Present it investigation came true in the extra-hotelkeeper Parque Cristóbal Colón Holguín, for the sake of applying a procedure to contribute to the improvement of the internal control in the organization to implant the ambient component of control. The utilized procedure consists of three phases: planning, implantation and control and improve. They itemize these phases in stages and steps in the ones that use various techniques and tools themselves. The partial application of the procedure to the stage 3: Diagnosis of the environment of control, you allowed to diagnose this component taking the processes into account, considered as you nail, of Gestión's System Integrated of the Human Capital (GSIHC). Across (NIAC) you demonstrated indicating Implantation's Level of Control's Environment that you find yourself engrafted, but with deficiencies. The analysis of the low indicators the philosophy of the integral panel board in his four perspectives (structures, internal processes of the human capital, growth and result) evidenced than, although 2019 do not behave of unfavorable form in the year, the desired status is not attained in the majority of these. These results corroborate the evaluation accomplished of the indicator NIAC in the organization. The principal deficiencies that affect this result find in the elements that they integrate this component, becoming evident negative aspects. They applied over themselves partially in the phase II specific procedures for each of the standards and they dictated strategies to follow for his total implementation.



ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO- PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.1. Control Interno. Evolución, definiciones e importancia..... | 6 |
| 1.1.1. Sistema de Control Interno. Componentes | 10 |
| 1.1.2. Control interno en Cuba. Instalaciones turísticas..... | 13 |
| 1.2. Ambiente de control | 17 |
| 1.2.1. Normas de ambiente de control | 18 |
| 1.3. Procedimientos para implantar el ambiente de control en las organizaciones | 20 |
| 1.4. Ambiente de control en la instalación extrahotelera Cristóbal Colón. | 22 |
| CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AC EN EL PARQUE CRISTÓBAL COLÓN | 26 |
| 2.1. Aplicación del procedimiento para implantar el ambiente de control en el Parque Cristóbal Colón. | 26 |
| Conclusiones | 45 |
| Recomendaciones | 46 |
| Bibliografía..... | 47 |
| Anexos | |



INTRODUCCIÓN

Con el decursar del tiempo los problemas de control interno (CI) han centrado la preocupación para auditores, especialistas de gestión y directivos, en general, su enfoque, propósitos, límites, profundidad, formas, medios y efectividad. Un asunto importante para el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitar desviaciones no deseadas, manejar información fiable y asegurar cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos, esto es muy importante para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas.

El CI se ha convertido en un aspecto muy importante para cualquier organización, que pretenda ser competitiva y quiera mantenerse en el mercado (Vega de la Cruz L. Lao León. y Nieves Julbe, 2016). Debido a que 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 contable, 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 es el sistema nervioso de la 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.

En los últimos años un grupo de factores han ido incrementando gradualmente las exigencias a las empresas desde el punto de vista de eficiencia y eficacia. El impacto multidimensional de la globalización trae aparejada la profundización de la interconexión entre las naciones y el incremento de la internacionalización de las organizaciones empresariales. Por consiguiente, las estrategias que siguen las empresas están encaminadas a mejorar su competitividad lo cual tiene un alcance que va más allá de su entorno inmediato, que se proyectan en la búsqueda y asimilación de las mejores prácticas las cuales garantizan un desempeño superior (Negrin Sosa, 2003). Cuba no se encuentra ajena a esta dinámica de cambios y en la



actualidad el país se proyecta hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios, con la perspectiva de nuestras peculiaridades nacionales, de forma tal que se garantice un nuevo modelo de gestión empresarial de elevado desempeño para la empresa estatal socialista. Este empeño tiene sólidas bases en la actualización del modelo económico, que es planteado en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016), aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016). Los lineamientos 2, 6, 7, 9, 14, 255 entre otros, establecen normas, de necesario cumplimiento, que garanticen el cumplimiento de las leyes para la correcta implantación de un sistema de control interno (SCI).

Actualmente, se encuentra vigente la Resolución 60 del 2011, dictada por la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) (Contraloría General de la República de Cuba, 2011), la cual constituye un modelo estándar del SCI, y aprueba las Normas del SCI de acuerdo a las circunstancias actuales. Precisamente se acoge el concepto de control Interno ofrecido en esta resolución como referencia para esta investigación por ser el que más se adapta a su contexto.

En la actualidad, ha adquirido una significación única, extendiéndose de la actividad contable al resto de las empresariales: Está integrado por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. Varios autores definen el ambiente de control como la base en que se sustenta todo el sistema del control interno (COSO, 1992; García & De Simona, 2008; Hernández Celis, 2007; MFP, 2003; Nieves Julbe, 2010; Rosales Reyes & Martínez Cobas, 2007; Vanstapel, 2004).

El ambiente de control se estructura en elementos, entre ellos integridad y valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidad, competencias laborales, políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos. Estos elementos se interrelacionan entre sí y evidencian que si existe un adecuado Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH), el ambiente de control, como soporte del sistema de control interno, sea más efectivo.

El Sistema del Turismo no está exento de todo este proceso de cambio y transformaciones, por ser el turismo uno de los sectores que más divisa ingresa al



país, al ser una fuente importante de empleo requiere de un perfeccionamiento constante en aras de lograr los mejores resultados en todos los órdenes. Pues debido al notable crecimiento de clientes en las instalaciones turísticas y el creciente mercado competitivo principalmente en el Polo Turístico Holguín, en el que se encuentra inmersa la instalación Extrahotelera Parque Cristóbal Colón, se encontraron varias deficiencias en la implementación del SCI. Dentro de estas se encuentra: la documentación no está actualizada correctamente, desconocimiento por parte de los trabajadores en materia de control interno, específicamente en el componente ambiente de control y sus normas. No existe en la instalación extrahotelera Parque Cristóbal Colón antecedente de la aplicación de algún procedimiento referente al Componente Ambiente de control. Insatisfacción con la estimulación moral y material.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación. Esto permitió definir el **problema profesional** siguiente: ¿cómo mejorar el componente ambiente de control en el Parque Cristóbal Colón?

El **objeto de estudio**: sistema de control interno.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para implantar el Ambiente de Control en el Parque Cristóbal Colón.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales vinculadas al estudio de control interno, enfocándose en el componente ambiente de control.
2. Seleccionar el procedimiento para implantar el ambiente de control en el Parque Cristóbal Colón, de acuerdo a las normativas vigentes en Cuba.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en la organización objeto de estudio.

El campo de acción: El Ambiente de Control en el Parque Cristóbal Colón.

Idea a defender: la aplicación de un procedimiento para implantar el AC en el Parque Cristóbal Colón permite mejorar su Sistema 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 obtenida, a partir de la revisión de literatura, tanto internacional como nacional sobre el control interno y el ambiente de control.
- Histórico-lógico: en la determinación de la evolución a través de los años y estado actual del problema, del objeto de investigación y su campo de acción.
- Inductivo – deductivo se empleó para diagnosticar la situación actual del campo de acción y aplicar un procedimiento.
- 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.

Los métodos empíricos utilizados fueron encuestas, entrevistas informales, tormenta de ideas, análisis de la documentación, métodos de expertos y estadísticos.

El informe final de la investigación cuenta con una introducción, donde se hace referencia a los antecedentes del problema y se define el diseño metodológico de la investigación. El capítulo I expresa el marco teórico práctico referencial, se realiza un estudio y comparación de procedimientos para el Control Interno que permitió seleccionar el procedimiento a aplicar. En el capítulo II, se aplica un procedimiento para perfeccionar el ambiente de control en el Parque Cristóbal Colón. Además, se complementa con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos como complemento de los resultados.



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO- PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.

El presente capítulo tiene como objetivo abordar los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta la investigación, se encuentra estructurado por varios epígrafes que complementan su comprensión. En primer lugar, se tratan todos los conceptos de control interno (CI) y los diferentes elementos que lo integran, haciendo énfasis en el componente ambiente de control (AC). El mismo fue tratado en segundo momento, detallando cada una de las normas que lo constituyen. Se realizó además un análisis de los diferentes procedimientos propuestos por disimiles autores para implantar el AC en las organizaciones, escogiendo uno para ser aplicado en el Parque Cristóbal Colón. Asimismo, se estudió la situación actual, respecto a la implantación del AC, en la organización objeto de estudio. En la figura 1. Se muestra el hilo conductor de la investigación.



Figura 1. Estrategia desarrollada para la construcción del marco teórico referencial.
Fuente Elaboración propia

1.1. Control Interno. Evolución, definiciones e importancia

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple, donde los sistemas de anotaciones eran simples debido a la reducida cantidad de operaciones. Por el aumento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produce un salto en evolución de la contabilidad, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia, en 1494, donde, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, matemático, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

A mediados del siglo XVIII, con el inicio de la Revolución Industrial, en Inglaterra, es cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su gran magnitud eran ejecutadas por máquinas manejadas por varias personas. El origen del CI, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, no siendo hasta fines del siglo XIX que los propietarios de los negocios se preocupan realmente, por construir sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrolladas con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el control Interno (CI), en el ámbito internacional, ajustados al entorno empresarial característico de los países capitalistas. Todo esto pretendía alcanzar una definición de CI, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizadas, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispusieran de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

En 1985, en los Estados Unidos se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, bajo las siglas COSO, con el fin de dar respuesta a lo señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); la American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores



Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA). En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre CI, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

El concepto de control interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos han dejado atrás los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales. Para analizar el concepto de control interno se ha tomado como referencia la definición planteada por AICPA, uno de los organismos rectores en esta materia. La definición clásica de 1947 de esta institución, ha sido una de las más ampliamente aceptadas, al considerarlo como el medio para que la administración obtenga la protección, control e información necesarios para dirigir la empresa eficazmente. Reconoce que el control interno se extiende más allá de las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. En esta y cada una de las definiciones posteriores se extiende el control interno del contable al administrativo, dando espacio para que otros elementos de la dirección, compartan con el control interno, el rol de alcanzar los niveles de economía, eficiencia y eficacia deseados.

La definición de control interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO¹), lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y reglamentos.

Tres años después de publicado el modelo COSO, surge el modelo Criteria of Control (COCO) elaborado por la junta de criterios de control del Instituto Canadienses de Contadores Matriculados, el mismo facilita los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, en

¹ COSO: por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations



cualquier nivel de la organización, empleando expresiones accesibles para todos los empleados (Rivas Márquez, 2011). Según el modelo COCO:

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. Estos objetivos pueden referirse a una o más de las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de los reportes internos o para el exterior, Cumpliendo con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas “(Lazcano citado en (Ramirez & Doscarli, 2006))”.

“Según (Carmona González, 2003)”, un aspecto de relevancia en la definición propuesta por (COSO) es que se trata de un 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.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco teórico referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, legisladores y reguladores. Tampoco ha aparecido metodológicamente el cómo implantarlo y se utilizan, como dice la firma (Cooper & Lybrand, 1996), leyes, normas o reglamentos para ello. No puede verse como un elemento más que se le añade al proceso de dirección, sino como la acción inherente a la gestión de la dirección para alcanzar la consecución de los objetivos e integrado en cada uno de los subsistemas de la organización. Cuando se incorpora a la infraestructura de una entidad y forma parte de su actividad, no entorpece, sino que favorece esa consecución.

En Cuba, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en la Resolución 297/2003 plantea que el control interno 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. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan

que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos. Además, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. Se muestra en el anexo 1 una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo. Luego de analizar los conceptos, la autora de la investigación concuerda que el concepto de control interno planteado en la Resolución 60/2011 dictado por La Contraloría General de la República de Cuba (CGR) es la más acertada en la actualidad ya que ha situado en su justo lugar la importancia del control interno, con énfasis en el control administrativo, que involucra a todos los jefes a sus diferentes instancias y presupone la participación activa de todo el personal.

El control interno puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos, en la prevención de las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. Además, puede reforzar la confianza en que la organización cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. El control interno tiene un rol importante dentro de cada empresa ya que es una de las herramientas de gestión más importantes que se debe implementar para poder verificar que el objetivo planteado y planificado se pueda obtener con mayor efectividad, mitigando y reduciendo riesgos en los procesos.

“La importancia del control interno es de suma relevancia en las empresas que buscan institucionalizarse para alcanzar altos niveles de competitividad, por medio de la transparencia y rendición de cuentas” (Deloitte, 2010). La estructura del control interno alcanza hoy día una gran responsabilidad en la consecución de los objetivos de la empresa, y su comprensión va mucho más allá de lograr una información razonablemente fiable. Está vinculado a la aplicación de la gerencia y de la administración, no pudiendo existir si no están definidos adecuadamente los objetivos, metas, normas o criterios de medida, siendo necesaria la comprensión de su concepto. La necesidad e importancia del control interno se manifiesta en:



- a) Que es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- b) Se extiende a todos los procesos organizacionales, a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, sólo contable.
- c) La introducción de elementos generalizadores permite elaborar sistemas de control interno en cada entidad, incluyendo los procesos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que satisfagan los requerimientos de la misma.

1.1.1. Sistema de Control Interno. Componentes

Debido a la necesidad de que los procesos en una entidad se relacionen entre sí, dado al desarrollo y nivel alcanzado en los mismos, estos no pueden verse por separado, sino que deben fusionarse como sistema. Autores como (Fowler Newton, 1976);(Capote Cordovés, 2000); (Instituto de auditores internos de Argentina, 2001);

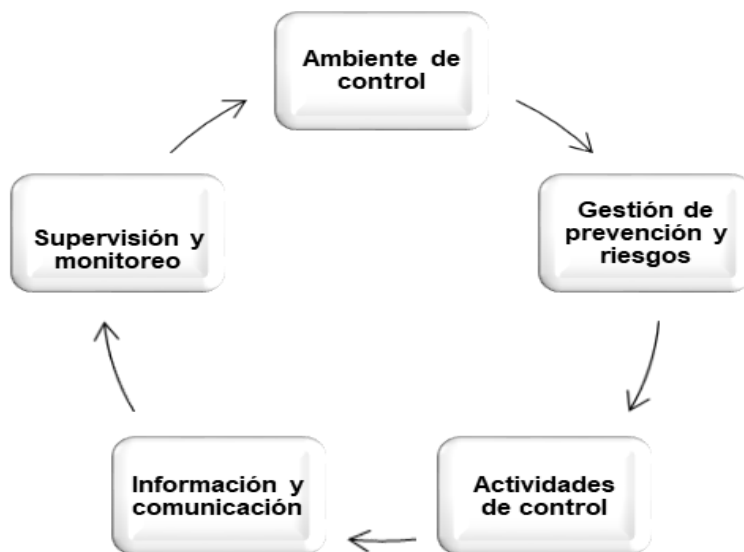


Figura 2. Componentes del Sistema de Control Interno (Resolución 60/2011).
Fuente: Elaboración propia.

(Galé, 2009); (Solano, 2009); (Viña, 2010), concuerdan en que el Sistema de Control Interno (SCI) el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para controlar los recursos, con el objetivo de evitar la ocurrencia de errores y fraudes, así como lograr que las funciones, procesos y actividades de la entidad se realicen de manera eficiente y eficaz, que conlleven al cumplimiento de los objetivos planificados.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso. Debido a que la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba es el documento más actualizado en cuanto a este tema en el país, se deciden analizar los componentes del SCI según lo reflejado en la misma. En la figura 2 se muestran los componentes según la resolución antes mencionada y los mismos se explican a continuación.

Ambiente de control

Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman 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. Se estructura en las normas siguientes:

- 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.

Gestión y prevención de riesgos

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el



modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. Se conforma por las normas siguientes:

- Identificación de riesgos y detección del cambio
- Determinación de los objetivos de control
- Prevención de riesgos.

Supervisión y monitoreo

Este componente está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las normas siguientes:

- Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
- Comité de prevención y control.

Actividades de control

Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las normas siguientes:

- 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.

Información y comunicación

Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las normas siguientes:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- Contenido, calidad y responsabilidad.
- Rendición de cuentas.

Varios autores e instituciones concuerdan que el ambiente de control establece el tono de una organización al influir en la conciencia del personal de la organización. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno (MFP, 2003), (Carmona González, 2003), (Whittington & Pany, 2005), (Medina Guijarro, 2007), (Aguilar & Cabrale, 2010), (Rivas Márquez, 2011), (L. Vega de la Cruz & Ortiz Pérez, 2017), pues refleja que la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y afectan los demás componentes del control interno.

1.1.2. Control interno en Cuba. Instalaciones turísticas

En Cuba la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un SCI con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos. Se hizo necesario



que se contara con una herramienta que permitiera fortalecer el control con el objetivo de frenar las violaciones y los hechos delictivos en las entidades. Por la importancia del mismo, y teniendo en cuenta que este carecía de un marco referencial común, generando expectativas diferentes, se emitieron una serie de informes para adecuar el CI de acuerdo a sus particularidades y poderlo implementar. El 23 de septiembre del 2003, entra en vigor la Resolución 297, emitida por el Ministerios de Finanzas y Precio (MFP), en la cual quedaron planteados las definiciones del CI, el contenido de sus componentes y sus normas. Estableciendo la actualización sistemática de los manuales de procedimientos internos en cada entidad, y las responsabilidades que debería tener cada persona que interviniese en cada uno sus procesos. El 1ro de agosto de 2009, queda aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Ley No. 107, creándose la Contraloría general de la República (CGR), en la que tiene entre sus funciones específicas normar, supervisar y evaluarlos sistemas de control interno (SCI), así como formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. Por la necesidad de continuar perfeccionando el CI, se deja sin efecto legal la Resolución No. 297, y se formula, una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. Surge así la Resolución No. 60, el 1ro de marzo del 2011, dictada por la CGR, la cual constituye un modelo estándar del SCI, mediante la cual aprueba las Normas del SCI de acuerdo a las circunstancias actuales.

En una entidad hotelera, similar a otra entidad económica, el control interno considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores. En este sector, la importancia y aplicación correcta de un SCI, se ve reflejado en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016-2021) donde se plantea que “la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía”, por lo que es importante la continuación del trabajo con instrumentos que impulsen un mejor desarrollo del sector turístico. Los artículos 6 y 9 explican la exigencia en la actuación ética de jefes, trabajadores y entidades; y el avance del perfeccionamiento empresarial al tener como base un



correcto SCI. Por otra parte, en el capítulo IX en sus lineamientos del 209 al 216 exponen todo lo referido a las políticas para el turismo y en el capítulo XIII “Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección”, el artículo 271 se revela la consolidación de las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales a través del fortalecimiento del control interno.

Otros documentos como “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”, plantea en el capítulo 3 “La dirección planificada del desarrollo económico y social”, inciso d) todo lo correspondiente al control, su importancia y características principales vinculado al turismo. En las “Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos”, en el apartado III “Ejes Estratégicos”, dentro de los objetivos generales del eje “Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social” se encuentra el perfeccionamiento del sistema de control externo e interno para hacerle frente a los hechos delictivos e indisciplinas sociales y administrativas. Dentro de los objetivos específicos del eje “Transformación productiva e inserción internacional” el número 8 corresponde al fortalecimiento de la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo. Todo ello da lugar a la importancia extrema que tiene la implementación adecuada de un sistema de control interno.

En el entorno actual, alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor absolutamente estratégico para cualquier destino turístico. Un adecuado control interno ayuda a corregir, renovar y optimizar procesos. Tener una gestión correcta de cómo administrar un hotel, a través de la reducción de gastos innecesarios y el control, conlleva a facilitar las decisiones de cara a la búsqueda de la mejora continua y de ventajas competitivas para un destino.

A partir de la puesta en vigor el 18 de marzo del 2011 de la nueva disposición dictada por la Contraloría General de la República (Resolución 60/2011), relativa a las “normas del sistema de control interno”, (publicada en la gaceta extraordinaria no.13/03/2011), se hace necesario reestructurar la guía de autocontrol en función de los reajustes de la citada ley. Debido a las características propias del sector, se



adecúan estas a las particularidades de cada entidad, llevando además a cabo procedimiento y registros propios.

El Ministerio del Turismo (MINTUR) posee legislaciones asociadas al tema del control interno. Entre estas el Decreto Ley Nro. 147 del 24 de abril de 1994 del Consejo de Estado, el Acuerdo No. 2842 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 28 de noviembre de 1994 y las Resoluciones No. 58 de 2009 y No. 77 de 2013 del Ministro de Turismo, que establecen las funciones de los Delegados Territoriales y aprueba el reglamento para la actividad de atención a quejas en el MINTUR, respectivamente, así como la No. 347/2011 de la Contraloría General de la República acerca de los procedimientos para la tramitación de quejas y denuncias.

En este tema el Grupo Empresarial Gaviota (perteneciente además al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR)) se rige por la resolución 60/2011 y por la circular 03/2011 dictaminada por el presidente la cual establece la implementación de la resolución anteriormente mencionada en cuanto a los objetivos de control, el establecimiento de los riesgos de las entidades por área de trabajo y el plan de prevención de riesgos. Además, poseen un conjunto de resoluciones emitidas por los organismos superiores y(o) por los órganos encargados de emitirlos como la 13 de 2011 referida a la constitución de los órganos de dirección, la 208 de 2011 que establece la planificación estratégica para el Grupo de Turismo Gaviota S.A, la 32 de 2001 sobre la creación y funciones de la delegación, entre otras.

Cada año se elaboran los planes de auditorías internas tomando en consideración la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se definen además los criterios de auditorías, el alcance de las mismas, su frecuencia y metodología, la planificación es llevada por un programa anual representado en registros. Al finalizar cada auditoría se elabora el resumen de la misma, en el que documenta las no conformidades y observaciones señaladas en el registro "Informe de auditoría interna".

Estos organismos rectores evalúan el cumplimiento de los objetivos de trabajo de las entidades subordinadas, además de rendir cuentas en las actividades donde se presentan incidencias negativas. Por otra parte, mensualmente se realiza un proceso

de evaluación donde se miden y controlan los resultados de las entidades en su actividad específica. Se fiscaliza y evalúa la calidad con la que se prestan los servicios, niveles y variedad de los suministros de productos, en cumplimiento con las políticas trazadas por el partido y el gobierno, así como el de las políticas nacionales en lo que concierne a la actividad turística.

Asimismo, se fiscalizan que los servicios turísticos se ofrezcan conforme a la calidad, clasificación y categorización que ostentan las instalaciones y en sentido general respondan a las exigencias de los clientes. Esto se manifiesta en los dictámenes realizados mensualmente a entidades del territorio. Además, se controla y exige que se garanticen los niveles y variedad de los suministros de productos, de modo que cubran las expectativas de los clientes y los estándares de calidad. Se exige y garantiza la efectividad de los mecanismos de control diseñados para la lucha contra las manifestaciones de corrupción, delitos e ilegalidades, lo que se corrobora en la confección, control y seguimiento al plan de prevención de riesgos de las entidades, análisis del tema en las reuniones desarrolladas por el comité de prevención y control.

1.2. Ambiente de control

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una organización respecto del comportamiento de la alta dirección y los demás agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades y la importancia que le asignan al control interno. Incide en la administración y la gestión, el establecimiento de objetivos, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y la supervisión. Es el primer requisito a tener en cuenta en un sistema de Control Interno, pues constituye el marco sin el cual no es posible el desarrollo integral del mismo. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente de control reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado (monitoreado) y corregido de acuerdo con las circunstancias.



En un estudio realizado por Mejias Guevara (2019), donde se utilizaron 14 definiciones del término ambiente de control para verificar la correlación de distancia existente entre los distintos conceptos, se determinó como aproximación conceptual: el ambiente de control representa el establecimiento de un entorno organizacional, proporcionando disciplina y estructura. Se considera el fundamento de todos los demás componentes del control interno, tienen influencia en estos y constituye la base para su desarrollo. Refleja la actitud asumida por la alta dirección, además de la integridad, valores éticos y competencia laboral.

Teniendo en cuenta la legislación vigente en Cuba y que las empresas se rigen por lo establecido en la actualidad en el país, se considera apropiado tomar como referencia la definición ofrecida en la Resolución 60/2011 de la CGR. La misma fue plasmada anteriormente, asimismo refleja las normas que estructuran este importante componente.

1.2.1. Normas de ambiente de control

En Cuba, según la normativa vigente se tiene en cuenta cinco normas, las que se muestran en la resolución 60/2011.

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual: la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

Integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio



Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

Idoneidad demostrada: la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener



por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

1.3. Procedimientos para implantar el ambiente de control en las organizaciones

Los cambios ocurridos en la economía cubana actual han incentivado la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento de sus SCI y como respuesta a esos cambios, diversos autores (Nieves Julbe, 2010), (Bermúdez Laguna, Alvarez Fernández, & Mesa, 2010),(González Pupo, 2015),(Vega de la Cruz L. Lao León. y Nieves Julbe, 2016),(Nuñez Cruz, 2016),(Téllez Aguedo, 2016),(Fonseca Hernández, 2016),(L. Vega de la Cruz, 2017),(Vega de la Cruz, Pérez Pravia, & Julbe, 2018),(Nuñez Cruz, 2018),(González Carballo, 2018) proponen procedimientos generales para el control Interno. (Ferández & Petit, 2009) define que los procedimientos son un conjunto concatenado de pasos que buscan un fin en común, establecidos formalmente desde el momento en el cual se hace rutinaria su realización, permitiendo uniformidad en los procesos.

Algunos incluyen la evaluación del componente ambiente de control y sus normas. De los procedimientos analizados, algunos están propuestos para implantar el CI y todos sus componentes, sugiriendo técnicas y herramientas para su desarrollo como es el caso de (Bermúdez Laguna et al., 2010).Por otro lado, algunos autores se enfocan en un componente en específico (González Pupo, 2015); (Téllez Aguedo, 2016);(L. Vega de la Cruz, 2017);(Nuñez Cruz, 2018); (Mejías Guevara, 2019),ofreciendo un procedimiento para su implementación, recomendando pasos a seguir para la obtención de mejores resultados, igualmente propone algunas técnicas que pueden ser utilizadas. (Nieves Julbe, 2010) considera disponer de una herramienta para implantar el componente AC. Dicha herramienta tendrá como base el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), conociendo las barreras o fuerzas facilitadoras relacionadas con el mismo que influyen en la implantación de las normas del ambiente de control. (González Pupo, 2015), propone un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos, el mismo consta de cinco



fases, pasos y tareas. En este aplica técnicas tales como, entrevistas, encuestas, análisis de los flujos de procesos entre otros de gran importancia.

Otros autores como Vega de la Cruz y Nieves Julbe en el año 2016, confeccionaron un procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno. El procedimiento propuesto por Nuñez Cruz (2016) tiene como objetivo evaluar la norma idoneidad demostrada (ID) según el perfil de idoneidad. Por otro lado, (Fonseca Hernández, 2016) diseña un procedimiento para la evaluación multicriterio del control interno. El mismo se planifica la evaluación del control Interno mediante indicadores multicriterios.

(González Carballo, 2018) evalúa la perfección del proceso evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales que favorezca la Gestión del Capital Humano, en la Sucursal ARTex Holguín. Además, (Vega de la Cruz et al., 2018) elaboraron un procedimiento que determina el grado de madurez de la organización permitiendo así corregir los errores del SCI a través de la modelación multicriterio.

(Mejías Guevara, 2019) presenta una adecuación del realizado por Nieves Julbe (2010), enfocándose en el componente base, ambiente de control. El mismo se adecua con las normativas vigentes actuales e incluye procedimientos para cada una de las normas de este componente. Para complementar estos procedimientos se utilizan técnicas y herramientas como tormenta de ideas, trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, encuestas, entre otras.

Luego de analizados los procedimientos se procedió a elegir el más acertado para poner en práctica en la investigación. Esto se llevó a cabo mediante la comparación de los diferentes elementos (Anexo 2). De la misma se puede concluir que el 100% es aplicable y proponen confeccionar un plan de acción. El 70% es de fácil comprensión debido a que poseen pasos y tareas y un igual porcentaje están confeccionados de acuerdo a las leyes vigentes en el país. Solo el 40% definen indicadores para evaluar el AC, el 80% proponen técnicas y herramientas, y el 20% no profundizan en la aplicación de las mismas. Sin embargo, el 40% enfocan estos a la implementación del ambiente de control y (o) sus normas.

| ELEMENTOS DE COMPARACIÓN | AUTORES DE LOS PROCEDIMIENTOS | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| | Nieves Julbe (2010) | Nuñez Cruz (2016) | Téllez Aguedo (2016) | Nuñez Cruz (2018) | Mejías Guevara (2019) |
| Aplicable | X | X | X | X | X |
| Fácil de comprensión | X | X | X | X | X |
| Propone técnicas y herramientas | X | X | X | X | X |
| Conforme a las leyes vigentes | | X | X | X | X |
| Enfocado a la implementación del AC | X | | | | X |
| Enfocado alguna norma del AC | X | X | X | X | X |
| Define indicadores | X | X | X | X | X |
| Proponen confección de plan de acción | | X | | X | X |

Tabla 1. Tabla comparativa entre los procedimientos enfocados a la implantación del AC y (o) sus normas.

Del 71.42% que está dedicado a la implementación del AC y (o) sus normas, el procedimiento de Mejías Guevara (2019), está elaborado según las regulaciones vigentes y diseñado para implanta el componente con cada una de sus normas, incluye procedimientos específicos para cada una, los cuales son tomados de investigaciones recientes. Cumple con todos los elementos comparativos y es de resaltar que se puede aplicar a cualquier organización (figura 3). Debido a estas características se decide seleccionar este procedimiento para mejorar el SCI en la instalación extrahotelera Parque Cristóbal Colón.

1.4. Ambiente de control en la instalación extrahotelera Cristóbal Colón.

El control del negocio debe trabajarse día con día, es decir, es un entrenamiento permanente. Los controles deben operar en forma continua para los fines que fueron creados sin excepción. Parte de los resultados de la operación de las instalaciones turística, después de haberse aprobado un plan de ingresos, de costos y de gastos, provienen de controles que permiten que todos esos aspectos ayuden en los resultados de la operación, sin eso, no habría nada. Todas las áreas de los hoteles deben contar con este tipo de controles, ya sea desde la reservación de las



habitaciones hasta el mantenimiento, no hay ninguna área que no esté sujeta a estos controles para cumplir las metas económicas que se han trazado.

Cuba en correspondencia con las tendencias actuales en cuestiones de control interno, y en favor de propiciar el logro de la eficacia y eficiencia que deben experimentar los trabajadores en las organizaciones para sentirlas propias, el país se proyecta hacia las búsquedas de nuevas formas de manera tal que se garantice un modelo de gestión empresarial elevado que contribuya a elevar la eficiencia y alcanzar el desarrollo económico del país. El Ministerio de Turismo (MINTUR) está de acuerdo que el control interno considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores. Por esta razón es de gran importancia para la entidad llevar a cabo correctamente el proceso de control interno y, específicamente, el ambiente de control.

En la actualidad estamos en presencia de un alto crecimiento de la actividad turística que se ha convertido en un sector importante para el desarrollo económico de nuestro país, la provincia de Holguín es uno de los destinos turísticos más destacados. El MINTUR impulsa desde principios del presente año inversiones y acciones enfocadas en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras existentes en la oriental ciudad, donde residen más de 300 mil habitantes para propiciar el entretenimiento, la interacción del turista con la cultura de la región, así como la degustación de un buen plato en contacto con la historia y la naturaleza. Unas de las instalaciones extrahoteleras es el parque Cristóbal Colón, la cual se subordina al Grupo Empresarial Gaviota, perteneciente además al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), esta institución genera ingresos y ofrece un producto turístico de paz, salud y seguridad que potencia el desarrollo cultural creando eventos múltiples que brinden un atractivo turístico.

Inicialmente se reunió la dirección de la Parque con la investigadora, precisando que tenían especial interés en la realización de un estudio que brindara información de cómo se encontraba el control interno en la entidad, especialmente el AC y que además permitiera implantarlo de forma adecuada, erradicando las fallas existentes. Por tales razones se decidió realizar un conjunto de preguntas para diagnosticarlo, las mismas son tomadas de la investigación de Piñero Hernández (2013).



1. ¿Conoce usted lo que es el control interno?
2. ¿Se considera que existe un adecuado y eficaz control interno en la instalación?
3. ¿El control interno de la instalación puede ser perfeccionado?
4. ¿El control interno establecido en cada área del parque permite tener un control razonable de todos los medios y recursos?
5. ¿El control interno responde a las normas establecidas por la resolución 60 de la CGR?
6. ¿Se conoce el ambiente de control y sus normas en el parque?

La encuesta fue aplicada en 3 áreas de la instalación (Recursos Humanos, Economía y Flora y Fauna). Dichas áreas cuentan con 3, 7 y 45 trabajadores respectivamente, sumando un total de 55 encuestados.

El 85% de los encuestados tiene un conocimiento general del tema. El 95% reconoce que en la entidad existe un adecuado CI, aunque pudiera mejorarse considerablemente. El 100% afirmó que el CI puede ser perfeccionado, de manera que no constituya una carga de trabajo para los directivos y sí un instrumento eficaz para prevenir la ocurrencia de manifestaciones negativas y otros hechos delictivos. El 95% consideró que la respuesta a la cuarta interrogante era positiva, pues permite el (CI) un control razonable de los recursos. El restante 5% argumentó que se pueden tener en cuenta las deficiencias de cada área de trabajo que impiden de cierta forma que los objetivos de trabajo departamentales se cumplan correctamente. En la quinta interrogante el 100% expresaron que el control interno no responde a las normas establecidas por la resolución 60 de la CGR. Al conocer los trabajadores las normas del ambiente de control, el 85,0 % no poseía conocimiento del mismo, alegando que no era de interés para sus puestos de trabajo. El 15% que sí lo conocía eran los directivos principales y trabajadores que tienen que ver con el tema.

Al analizar los informes de auditorías realizadas en el año 2019, en el parque Cristóbal Colon; se pudo observar que se han detectado deficiencias en la implementación del SCI. Dentro de estas se encuentra documentación no actualizada correctamente, no existe constancia de informes de revisión y control para el componente ambiente de control. Las auditorías externas solo están dirigidas al área económica de la entidad. Aunque la resolución 60/2011 se ha dado a conocer



en las reuniones del sindicato, vespertino y de departamento, según consta en actas, los trabajadores no tienen conocimiento de control interno. Por otra parte, no se divulgan al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad. No se cumplen con las actividades esenciales de algunos cargos, demostrando falta de responsabilidad en los directivos. Aunque existe un Comité de Control, y a pesar de tener el tiempo suficiente, sus integrantes no se reúnen de forma sistemática para valorar y analizar los problemas que presenta en el parque. Se aplica el código de ética y código de conducta para los trabajadores de Gaviota, los que se dan a conocer a los trabajadores desde que entran a la entidad, y firman como constancia de que se acogen a los mismos, y luego se estudian en reuniones de los departamentos, como parte de la preparación jurídica. Todas las transacciones y hechos significativos, no están claramente documentados. No existe un clima de mutua confianza y transparencia en la organización. No predomina la comunicación y cooperación entre las personas y su desempeño, especialmente entre los directivos y los trabajadores, por lo que cualquier tema de importancia no puede ser tratado porque no existe un grado de confianza entre las personas de la unidad.

De forma general se puede plantear que existen insuficiencias en el ambiente de control lo que atenta contra el sistema de control interno en la organización; por lo que se pone de manifiesto la necesidad de aplicar un procedimiento que permita su mejora en Parque Cristóbal Colón. Una vez realizado este análisis se le informó y explicó al consejo de dirección del Parque el procedimiento a utilizar, teniendo en cuenta los intereses que posee la entidad y para garantizar los resultados de la investigación, lo cual fue aceptado debido al interés existente en perfeccionar el sistema de control interno sobre la base de la resolución 60 de la CGR.



CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN EL PARQUE CRISTÓBAL COLÓN

En este capítulo se presenta la aplicación del procedimiento diseñado por Mejías Guevara (2019) para implantar el ambiente de control, fue puesto en práctica en la entidad extrahotelera Parque Cristóbal Colón con el objetivo de contribuir a la mejora del sistema de control interno de esta organización. El procedimiento tiene como características ser participativo, retributivo y permanente, permitiendo la obtención de resultados para establecer un proceso de mejora. Está compuesto por tres fases, 8 etapas y cada una de las etapas desglosadas en pasos. El mismo se presenta de forma general en la Figura 4:

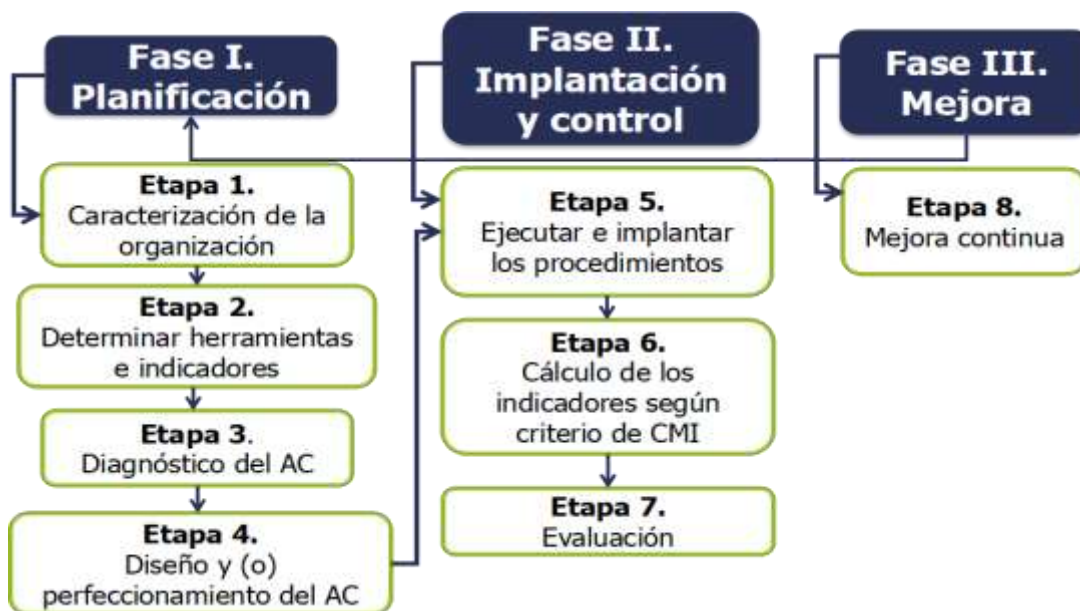


Figura 4. Procedimiento general para implantar el ambiente de control en las organizaciones. Fuente: Mejías Guevara (2019)

2.1. Aplicación del procedimiento para implantar el ambiente de control en el Parque Cristóbal Colón.

En este epígrafe se establece la estructura del proceso y los resultados obtenidos del diagnóstico realizado al componente ambiente de control en el Parque Cristóbal Colón.

Fase I. Planificación

Para conocer las debilidades y fortalezas del capital humano y los factores que influyen en el ambiente de control, es necesario que todos los empleados se involucren y comprometan con el estudio a realizar. En esta fase se realizará una caracterización de la organización y de su capital humano, cultura y competencia de los directivos y trabajadores. Se creará el equipo de trabajo y se comunicará el estudio a realizar.

Etapas 1. Caracterización de la organización

Paso 1. Características generales

La UEB Extrahotelera Parque Cristóbal Colón fue constituida el 14 de septiembre de 2010, al amparo de la Resolución No. 209/ 2010 del Vicepresidente Primero del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Está ubicada Km. 2 de la carretera a Yuraguana en Playa Pesquero municipio Rafael Freyre, Holguín. Como entidad subordinada administrativamente al Grupo de Turismo Gaviota S.A, adopta el objeto social aprobado mediante Acuerdo No. 9/13 de la Junta Extraordinaria de Accionista del 26 de agosto de 2013 y desarrolla actividades comerciales de carácter secundario al amparo de los Acuerdos No. 9 y 10 de Junta Ordinaria de Accionistas del 11 de agosto del 2016 y la Resolución No. 399/ 2017 del Presidente Ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A, dedicándose a la prestación de servicios hoteleros y extrahoteleros y como actividades secundarias la comercialización de toda clase de establecimientos e instalaciones recreativas o de esparcimiento extra hoteleros en general, prestando en dichas instalaciones servicios comerciales y especializados , asociados y definidos para cada una de ellas, así como la comercialización de productos alimenticios y no alimenticios, rehabilitación de áreas naturales, limpieza de playas, recogida de desechos, entre otros.

Misión:

Ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de nuestros clientes y promueva nuestra identidad, cultura y tradiciones; en un escenario distinguido por la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria de su capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades e instalaciones del Grupo.



Visión:

Ser un Grupo competitivo y de referencia en el Caribe, con mercados emisores ampliamente diversificados a los que brindamos un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana, profesionalidad de los trabajadores, comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, maximizando las ganancias, creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes reconocidos y potenciales.

La entidad posee identificado correctamente los valores compartidos, así como su objeto social en el que se incluyen todas las actividades relacionadas con el proceso Inversionista, la explotación de Productos Turísticos y otras relacionadas con el manejo de los ecosistemas.

Principales Clientes

- ✓ Hotel Rio de Lunas Mares
- ✓ Hotel Rio de Oro
- ✓ Transgaviota
- ✓ AT Comercial
- ✓ SASA
- ✓ Hotel playa Pesquero
- ✓ Hotel Memories Holguín
- ✓ Hotel Blau Costa Verde
- ✓ Turistas procedentes de Canadá, Holanda, Inglaterra, Francia, Suiza y Alemania.
- ✓ Destacados y vanguardias, plan CTC y funcionarios de firmas nacionales.

Principales proveedores

- ✓ Los Portales, ITH, AT Comercial, Brascuba, Bucanero, Fincimex, CCS Antonio Quiteras Holmes, TCP Nelson Escalona Macides.

La estructura aprobada para el desempeño de sus funciones generales responde a una estructura lineal, donde las 10 áreas y 3 brigadas que la componen, responden a la dirección de la unidad (Anexo 3). Es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.

Análisis económico

El plan de ingresos al cierre del mes de septiembre de 2019 asciende a 2,108,635.88 pesos Moneda Total (MT), se realizan 1,671,267.49 pesos MT para un 70 % de cumplimiento, las pérdidas antes de impuestos planificadas de 156,447.83 pesos MT, alcanzaron un real de 61,069.91 pesos MT, para el 61% de cumplimiento, comportándose favorablemente. El plan de costos y gastos aprobado por la entidad es de 2, 265,083.71 pesos MT, ejecutándose 1, 732,337.40 pesos MT representativo del 76.5%, donde el indicadores costos y pagos por peso se comporta favorablemente, de un plan de 1.704 y el real es de 1.036, representativo del 96.5%.

Paso 2. Caracterización del capital humano

La fuerza laboral está constituida por un total de 216 trabajadores como promedio mensual, de ellos 36 son hombres y el resto mujeres. Están organizados por categoría ocupacional de la manera siguiente: el 46,30% son de servicio, el 33,80 % son obreros, el 15,28 % técnicos, el 0,46% administrativos y el 4,17 % cuadros. El nivel de escolaridad es del 30.09 % con 12 grado, el 24.07 % técnico medio, el 18.52 % posee nivel superior y el 20.37 % posee noveno grado. Los datos analizados están en correspondencia con el objeto social del Parque (anexo 4).

Paso 3. Características de la cultura y competencia de los directivos

Para valorar la cultura y competencia de los directivos se realizó una encuesta a los 15 directivos de la entidad (Anexo 5). Se concluyó que de manera general la organización alcanza un desarrollo alto (61,11%) en cuanto al enfoque estratégico, donde se pueden mencionar algunos aspectos que se encuentra correctos, no siendo así para otros:

La entidad tiene definida la misión, visión, y valores compartidos. La planificación estratégica está trazada para el trienio 2016-2019, aunque no se tienen identificados los objetivos a corto plazo. No consideran el SGICH y el control interno en la

planeación estratégica. Existe dificultad en el dominio del contenido de la estrategia por parte de los directivos, de sus actualizaciones y de la evaluación de su cumplimiento. La entidad tiene confeccionada la matriz DAFO para su diagnóstico estratégico; sin embargo, no existe un pleno dominio de la misma, mantiene su ventaja competitiva y tiene crecimientos gracias a los planes estratégicos, de forma tal que garantizan que la empresa trabaje con eficiencia, pero no en su totalidad.

Por otro lado, se evaluó la cultura de los directivos, donde se obtiene que la organización alcance un desarrollo alto, pues el 45% de los encuestados así lo expresan, evidenciándose aspectos negativos y positivos:

El 33.33 % plantea que su superior confía en la actividad que ellos dirigen; el 26,67% reconocen en sus subordinados las capacidades, habilidades, conocimientos, valores y experiencia que algunos poseen, para asumir determinadas actividades importantes y se les da el merecido reconocimiento a las personas por su aporte al cumplimiento de los planes. El 80% utilizan el control con frecuencia para evaluar el desempeño del trabajador, señalar las deficiencias en el trabajo, realizar ajustes y adoptar medidas. El 80 % plantea que poseen un estilo democrático para dirigir, el resto reconoce que no siempre tiene en cuenta las opiniones de sus subordinados para la toma de algunas decisiones.

Asimismo, las competencias laborales de los directivos alcanzan un desarrollo igualmente alto, con 52 votos realizados de un total de 75 posibles, representando el 69.33%, reflejándose lo que se expone a continuación:

El 100% de los directivos reconocen que tienen todos los conocimientos necesarios para controlar su actividad y el personal que dirigen, mientras que un 33.33% considera que les falta sentido de responsabilidad. Los directivos valoran de eficiente el trabajo como proveedor interno, por la calidad de su información y veracidad; el resto, aunque considera que su trabajo es bueno, reconoce que en ocasiones existe demora en la información que suministran a otras áreas, a causa de que su trabajo depende de otros, así opinaron el 80 %. El 13.33 % opina que su equipo de trabajo no les reconoce las cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo. Solo un 7%, (un directivo) considera que la organización no les reconoce el trabajo a las personas que forman su equipo de servicio debido a su conducción.

Paso 4. Creación del equipo de trabajo y comunicación del estudio

Con el objetivo de conformar el equipo de trabajo para la realización del estudio, se procedió a verificar la cantidad de trabajadores en plantilla aprobados y que se encuentran trabajando actualmente en el parque, el mismo es de 216 trabajadores. Según la escala para la selección del número de trabajadores para el equipo de trabajo ($100 \geq 1000$), propuesta en el procedimiento, debe contarse para el estudio con un total de 9 miembros. La dirección con su equipo de trabajo, el Comité de Control Interno y ejecutivos del sindicato seleccionó de estos y aprobó los integrantes, quedando compuesto por: Director General del complejo turístico, Especialista C en Gestión de la Calidad, Especialista B en Recursos Humanos, Jefe de Grupo Centro Comercial, Jefe Grupo de Seguridad Interna, Jefe de Grupo de Economía, Secretario General de la Sección Sindical, Especialista de Abastecimientos y la autora de la investigación.

Se distribuirán las tareas entre los miembros, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios sean unilaterales. El equipo se preparará, realizándose previamente las acciones de capacitación y se determinará el período previsto para realizar el estudio (Anexo 6).

Seguidamente se informó a los trabajadores, la realización de la investigación a través de visitas a cada área del Parque, el equipo seleccionado les explicó los objetivos e importancia de este para la organización. Con esta acción se logra la participación y el apoyo de los mismos para obtener los datos necesarios y una mayor calidad en el desarrollo y realización del trabajo.

Etapas 2. Determinar herramientas e indicadores

Paso 1. Selección del grupo de expertos

A través del método coeficiente de competencia de Núñez Cruz (2018), se seleccionó un grupo de 7 trabajadores. Luego de aplicada la encuesta a 12, los cuales se consideró podían ser los posibles expertos, los mismos eran jefes de área y los miembros del equipo de trabajo, cuya selección y procesamiento de los datos se muestran en los anexos 7 y 7.1 respectivamente. Una vez seleccionados los expertos, quedó compuesto el grupo por trabajadores que presentan dominio en los temas de capital humano, control interno y ambiente de control.



Paso 2. Determinar herramientas

El grupo de expertos a través del método de consenso, determino que la lista de chequeo propuesta en el procedimiento (Anexo 8) se debe aplicar parcialmente, teniendo en cuenta las características de la organización. Para obtener el diagnóstico del ambiente de control será utilizado el indicador nivel de implantación del ambiente de control (NIAC) y realizar la valoración del componente.

Paso 3. Definir indicadores

El grupo de experto y por las particularidades que posee el Parque se realiza a través del método Delphi por rondas, la selección de los indicadores a tener presentes para evaluar el ambiente de control. Luego de aplicado el método, como resultado se obtiene un coeficiente de concordancia de 81,52 %, los expertos coinciden en que no es necesario incluir ni sustraer ninguno de los indicadores propuestos por Mejías Guevara (2019) (Anexo 9).

Etapa 3. Diagnóstico del ambiente de control

Paso 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH).

Con el objetivo de diagnosticar las políticas y prácticas del SGICH, se aplicó parcialmente una lista de chequeo (Anexo 8), con la ayuda del equipo de trabajo. La misma es propuesta por Nieves Julbe (2010) y modificada por Mejías Guevara (2019). A continuación, se muestran los resultados:

Elemento: Integridad y valores éticos.

Están definidos los valores éticos a través de un procedimiento establecido y el Código de Ética, los cuadros poseen conocimiento de los valores que deben cumplir, aunque no son del conocimiento de todos los trabajadores estos documentos. Existen definidos los valores compartidos, pero no se tienen en cuenta en todos los cargos. El desarrollo de este elemento se consideró como alto.

Elemento: Idoneidad demostrada.

Están elaborados los perfiles de competencias para cada cargo con dificultades, pues carecen de requerimientos específicos, como los vinculados a la personalidad (sociabilidad, energía, etc.). Existe un procedimiento para realizar el análisis de



idoneidad demostrada. Según los resultados del análisis de idoneidad se les imparten cursos de capacitación con vistas a lograr la permanencia y promoción de los mismos en sus puestos de trabajo. Se le otorga a este elemento un desarrollo alto.

Elemento: En la norma planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Se tienen elaborados los planes de trabajos anuales y mensuales de acuerdo con el plan económico de la entidad y los objetivos del estado y el gobierno. Los planes de trabajo individuales de los trabajadores se encuentran desactualizados y no muestra concordancia con el plan mensual, además a veces nunca son revisados por los jefes inmediatos superiores. Basado en estos criterios considera que existe un alto desarrollo de este proceso.

Elemento: Estructura organizativa y la asignación de responsabilidad

Se evaluó este elemento de alto, debido que la entidad posee su estructura organizativa respondiendo a los objetivos y metas. Se comprobó a través de la documentación analizada que se actualiza antes los cambios organizativos que ocurren. Existe correspondencia entre la estructura y la plantilla aprobada; así como están definidas las funciones para cada miembro. Se verificó en los expedientes laborales que todos los dirigentes, cuadro, subordinados, cuentan con sus nombramientos actualizados, conocen su autoridad y responsabilidad sobre los recursos materiales, el resto de los trabajadores, aunque reconocen su responsabilidad sobre los recursos y los límites de su autoridad según la estructura, no lo tienen redactados en todos en sus cargos. A pesar de que el diseño de la estructura favorece una comunicación ascendente - descendente y vertical adecuada, existen dificultades por inadecuados métodos de trabajo.

Elemento: Políticas y prácticas del SGICH.

Se evaluaron un total de 2 preguntas, la 1 evaluada de bajo y la 2 de medio. No existe formulada una política para el SGICH ni para sus procesos. Sin embargo, cuenta con procedimientos, reglamentos, manuales e instrucciones que se corresponden con lo exigido por las regulaciones para el desarrollo de los mismos.

En entrevistas realizadas a trabajadores de la instalación extrahotelera se obtuvo que no se posee conocimiento por parte de la mayoría de los trabajadores y por tanto hay insatisfacción con el cumplimiento de algunas de las políticas.

Para realizar un diagnóstico más profundo de los procesos claves de SGICH (selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y estimulación moral y material), se procedió al cálculo de determinados indicadores para evaluarlos (Anexo 10). Aplicando solo algunos de los propuestos en el procedimiento, con el objetivo de para comprobar el estado actual de cada proceso, se obtuvo como resultado:

Proceso Clave: Selección e Integración

En la entidad no procede la selección pues la realiza una agencia empleadora, en el caso de la determinación del ingreso, el empleo y la permanencia de los trabajadores a la entidad se regula por el reglamento de reclutamiento y selección aprobado por el GRUPO GAVIOTA S.A. Este reglamento se aplica en todas las dependencias de la entidad cumpliéndose con lo establecido en éste.

Con el objetivo de comprobar la correcta aplicación de este reglamento se revisó el proceso de selección del personal efectuado en febrero del 2020 donde fueron convocadas 20 plazas de agentes de Seguridad y Protección. Se efectuaron entrevistas a 40 candidatos. La tasa de selección es de 2, siendo este resultado regular y una razón de selección de un 92.5% evaluado de muy bien teniendo en cuenta los 37 candidatos que resultaron aptos. Este proceso clasifica con un desarrollo alto.

Proceso clave: Evaluación del desempeño

Unido al equipo de trabajo, del cual se obtuvo que cuentan con un reglamento para evaluar el desempeño individual de cada trabajador, constituyendo un mecanismo que permite valorar las capacidades y requisitos de exigencias para el desempeño en los diferentes cargos, en el cual se establece indicadores generales ninguno relacionado con las competencias laborales de cada cargo.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es realizada por el Jefe facultado en cada área de responsabilidad, así como la de los Jefes de cada área o entidad es ejecutada por el jefe inmediato superior correspondiente. En el caso de las



Direcciones y Departamentos que poseen niveles de mando intermedio (Grupos), la evaluación realizada por los Jefes de Grupos recibirá el visto bueno del Director o Jefe de Departamento correspondiente. La misma es de aplicación a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales como medida sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado. El índice de evaluación por categoría ocupacional presentó menor porcentaje en la categoría de servicios y técnicos (75% y 60.61% respectivamente) evaluados de regular y mal en el primer trimestre del presente año. Por último, el índice de conformidad con la evaluación es considerado regular porque se encuentra en un 87,57 %. El equipo de trabajo al valorar lo antes expuesto considera que este proceso tiene un desarrollo bajo.

Proceso clave: Capacitación y desarrollo

La organización cuenta con el Manual de Capacitación que les permite desarrollar de manera efectiva y eficiente la capacitación en la entidad. A través de la documentación revisada se comprobó que los planes de capacitación se realizan teniendo en cuenta las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores por puestos de trabajo y para esto se tienen en cuenta los resultados de los diagnósticos realizados todos los años para detectar las necesidades. El cumplimiento de las acciones formativas se encuentra en un 90,91 %, evaluado de bien, y el cumplimiento de la participación es del 100% en las acciones de capacitación previstas. Se evidenció que hasta el primer trimestre del año se cumple con un nivel de asistencia de los cursos prestados y satisfacción de un 91%.

Proceso clave: Estimulación moral y material

Se revisó la documentación existente sobre la estimulación moral y material en el departamento de recursos humanos de la entidad. Cuenta con un procedimiento para la compensación de los trabajadores que está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS. No se realizan los sistemas de pagos por resultados al no presentar Perfeccionamiento Empresarial. Se desarrolla por la organización sindical de conjunto con la administración para la selección de los trabajadores y colectivos destacados, funciona al nivel de área y entidad, y son la cantera para la selección de los Vanguardias Nacionales. A los trabajadores y



colectivos destacados le son obsequiados diplomas de reconocimiento alegóricos a su condición, ante el colectivo laboral. La estimulación material se realiza a través de la asignación de viviendas, la propina aportada por los trabajadores directos entre el personal indirecto y de apoyo y se celebran las fechas más significativas del año con actividades, matutinos, almuerzos diferenciados, ferias, etc. En el año 2019 se estimularon 36 trabajadores representando el 16.67 % del total de la plantilla. Solo el 80% está satisfecho con el sistema de estimulación moral que se les aplica.

Paso 3. Diagnóstico de las normas de ambiente de control

Anteriormente se le realizó un análisis exhaustivo de todas las normas, a partir de la aplicación de una lista de chequeo plasmada en el anexo 8. Por lo que el equipo de trabajo determinó que no era necesario seguir profundizando en este aspecto, pues lo realizado recoge un grupo de elementos que son suficientes para conocer el estado actual de las normas del componente ambiente de control.

Paso 4. Diagnóstico a través de herramientas e indicadores bajo el criterio del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Anteriormente ya se escogió esta herramienta y se procedió a calcularla. Primeramente el método de concordancia de Kendall fue utilizado para hallar el peso de importancia de las 29 preguntas, teniendo un consenso entre los expertos de 0,61 y se combinaron estos con los promediados a partir del criterio de los expertos. Con estos resultados se determinó el valor del NIAC, dando 3,71 lo que refleja que el Parque Cristóbal Colón tiene implantado el ambiente de control, pero con deficiencias (Anexo 11).

La entidad tiene definido un grupo de objetivos estratégicos, los mismos responden a los intereses de manera general de toda la organización. Los cuales se muestran a continuación:

1. Lograr crecimientos sostenibles que contribuyan al dinamismo del sector turístico y del Sistema Empresarial de las FAR.
2. Aumentar la diversificación de los mercados emisores.
3. Maximizar los resultados de eficiencia económica.

4. Elevar la competitividad de los servicios del grupo GAVIOTA de manera integral y sostenida con un incremento de la calidad y acorde a los estándares internacionales.
5. Garantizar el capital humano necesario motivado y con las competencias requeridas para asegurar el funcionamiento estable de nuestras instalaciones actuales y futuras.

A consideración del grupo de expertos, se hace necesario definir metas que respondan al control interno y específicamente al componente ambiente de control, aunque, los ya definidos por la organización tributan de alguna manera a este componente. Seguidamente se precisan los propuestos por los expertos, que responden a cada una de las cuatro perspectivas planteadas para el AC en la investigación de Mejias Guevara (2019) (perspectiva resultado, crecimiento, procesos internos de CH y estructura).

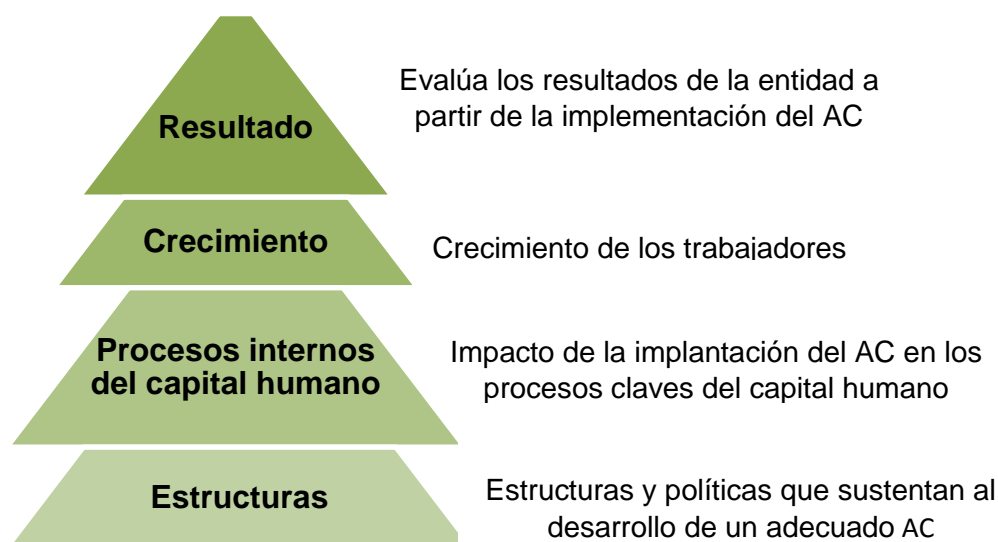


Figura 5. Perspectivas para la confección del mapa estratégico para el AC.

1. Elaborar el 100% de los procedimientos necesarios para la realización de cada actividad.
2. Disminuir en un 25% la cantidad de trabajadores con medidas disciplinarias en el año.

3. Lograr que el 60% de los trabajadores sean evaluados de adecuado y superior en las evaluaciones de desempeño.
4. Lograr que el 100% de los trabajadores conozca los valores organizacionales.
5. Elevar en un 40% los niveles de satisfacción con las evaluaciones de idoneidad que son realizadas a los trabajadores.
6. Perfeccionar el proceso de evolución de desempeño realizado a los trabajadores, para mayor calidad de las mismas.
7. Lograr que el 100% de los cursos de capacitación sean planificados y ejecutados correctamente.
8. Poseer el 100% de la documentación necesaria en cuanto al CI, de acuerdo a normativas vigentes en el país.
9. Mejorar el proceso de estimulación moral y material, para mayores niveles de satisfacción de los trabajadores.
10. Elaborar el 100% de los planes de trabajo individuales y que estos se encuentren de acuerdo a lo establecido en normativas cubanas vigentes actualmente.
11. Elaborar el 100% de los planes de trabajo mensual de acuerdo a los objetivos plasmados en el plan anual de la organización.
12. Aumentar el nivel de calidad de las evaluaciones de desempeño de los trabajadores en un 50%.

A partir de estos objetivos es posible elaborar el mapa estratégico, representando la relación causa-efecto entre los objetivos definidos (Anexo 12). Seguidamente se procedió a elaborar el CMI, para el diseño del mismo, se caracterizaron previamente los indicadores seleccionados (Anexo 13). Luego en el CMI se evidencia la relación con las perspectivas, los objetivos estratégicos y a su vez con el impacto que causa en la entidad (Anexo 14).

Se procedió además al cálculo de los indicadores presentados en el CMI, para ello fueron utilizados datos del año 2019 debido a que no fue posible obtener éstos del



presente año. Asimismo fue posible detectar fortalezas y debilidades del sistema desde las cuatro perspectivas. Los resultados son mostrados en el anexo 9 y a continuación se detallan:

Perspectiva de resultados

Se tuvo en cuenta 3 indicadores, de los cuales, la proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores existentes (PMD) en el año 2019 fue del 1,16%. Solo evaluado de bien es el nivel de satisfacción con el sistema de estimulación con un 80 % y de regular, la porción de trabajadores estimulados moralmente, alcanzando un 16.67%.

Perspectiva de Crecimiento

El índice de calidad de la evaluación de desempeño no alcanzó el estado deseado con 0,75% debido a que el trabajador incumple con sus funciones, tareas y no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona, o no lo aprueba por causas injustificadas. La organización debe trabajar en el incremento de este indicador.

Perspectiva de los procesos internos de capital humano CH

El cumplimiento de los cursos de capacitación no alcanzó el estado deseado con 0.83 %, debido a que no se cumplieron los cursos planificados. El indicador evaluado de bien en un 83% es el nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño.

Perspectiva estructuras

Se encuentra elaborado y debidamente aprobado el organigrama de la entidad, el cual se actualiza en correspondencia con los cambios estructurales que se originan en la misma. Solo 60 trabajadores elaboran el plan de trabajo individual representando el 27.78% de la plantilla que debe realizar estos planes. El total de planes de trabajo que son revisados y aprobados por el jefe inmediato superior representan el 20.53%. Evaluado de muy bien se corresponde al nivel de completamiento de la plantilla al 100%.

Etapas 4. Diseño y (o) perfeccionamiento del ambiente de control

Según los resultados obtenidos en la etapa anterior se obtuvo una mayor precisión en el diagnóstico al componente ambiente de control. Se llegó al consenso con el



equipo de trabajo, que lo necesario es perfeccionar el ambiente de control en la instalación extrahotelera Parque Cristóbal Colón.

Paso 1. Determinar procedimientos para cada norma

El equipo de trabajo decidió aplicar todos los procedimientos que propone la tesis de Mejías Guevara (2019). Para la norma integridad y valores éticos será utilizado el procedimiento de Nieves Julbe (2010) que tienen como objetivo diseñar o perfeccionar los sistemas de valores. En cuanto a idoneidad demostrada y políticas y prácticas en la Gestión de Recursos Humanos se implantarán los procedimientos por Núñez Cruz (2018) y Téllez Aguedo (2016) respectivamente. Con el objetivo de perfeccionar la estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, se implantará el procedimiento por Mejías Guevara (2019), el mismo será utilizado en la norma para planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Fase II. Implantación y control

En esta fase se realizará parcialmente lo planificado en la fase anterior, para darle cumplimiento al objetivo general de la investigación. Debido a las condiciones actuales en que se encuentra el país no es posible implantar completamente los procedimientos seleccionados.

Etapas 5. Ejecutar e implantar los procedimientos específicos para cada norma

Los procedimientos seleccionados para aplicar en el Parque a cada norma del componente ambiente de control, se implantarán por el equipo de trabajo de manera parcial y se les dará a la entidad un grupo de directrices a ejecutar en un periodo de tiempo. A continuación se reflejan los resultados:

Integridad y valores éticos

Etapas 1. Diagnóstico del estado actual de los valores

Se aplicaron cuestionarios con el objetivo de conocer si la entidad tiene definido los valores organizacionales, de los procesos y cargos (Anexo 15). Llegando a la conclusión que la misión y visión de la organización está definida correctamente. Es insuficiente el cumplimiento de los valores organizacionales en algunos trabajadores. Los valores de los procesos están definidos correctamente, existe insatisfacción por parte de los obreros con la actuación de estos. Los valores de cargos no están



definidos, los mismos no se evalúan en el desempeño individual del trabajador, ni se imparten cursos.

Etapa 2. Diseño y (o) perfeccionamiento del sistema de valores

Se les explica a las especialistas de recursos humanos, la situación existente en el Parque, relacionado con el tema de valores y su perfeccionamiento. Es por ello que se toman las estrategias siguientes.

1. Definir los valores de la organización teniendo como base los criterios utilizados para elaborar la misión, visión e identidad de la organización.
2. Valorar en las asambleas de trabajadores, el funcionamiento de los valores a partir de su evaluación del desempeño.
3. Realizar trabajos de seguimiento ante los cambios en la imagen de la organización, misión y visión para revisar los valores definidos, teniendo en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos.

Idoneidad demostrada

Fase I. Preparación y diseño

En la etapa 1 correspondiente a la preparación inicial se realizó anteriormente la caracterización de la organización, creación y preparación del equipo de trabajo y los expertos a partir del procedimiento general que se está implantando. No es necesario desarrollar en su totalidad la etapa 2 con respecto al diseño de los perfiles de idoneidad, ya que se comprobó que están elaborados y validados en la entidad los perfiles de competencia, que representa el paso 3 de la misma etapa. Por lo que se pasa al diseño de los perfiles de idoneidad acorde al paso 4, en el mismo se debe diseñar y mejorar los perfiles de idoneidad, a partir de la selección, descripción y confección de las competencias vitales de los perfiles.

Para el desarrollo de los restantes pasos y tareas se recogen las estrategias a seguir al departamento de Recursos Humanos:

1. Calcular el índice de idoneidad individual (III) y dar la evaluación en función del valor obtenido.

2. Ejecutar los procesos claves de la GCH sobre la base de la idoneidad y el registro del análisis de la misma.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

Etapa I. Diagnóstico

Con el objetivo de diagnosticar la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad, se procedió a la revisión de documentos. Se concluyó de manera general:

1. La comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical está en un nivel medio, observado en la lista de chequeo para diagnosticar las normas del ambiente de control.
2. Cada área de trabajo cuenta con un jefe, el mismo tiene el conocimiento de su autoridad, responsabilidad sobre los bienes a su alcance y las competencias requeridas para su cargo.
3. Existe correspondencia de las áreas de trabajo con la misión y visión.
4. Se encuentra en correspondencia del organigrama con la plantilla aprobada y el funcionamiento de los cargos de la organización

En un segundo momento para conocer cómo se encuentra implantada la asignación de autoridad y responsabilidad, se le realizó una revisión al perfil de cargo de 10 trabajadores. Se verificó que no todos tienen redactados en sus cargos la responsabilidad sobre los recursos materiales.

Etapa II. Diseño y(o) perfeccionamiento

En función de la deficiencia encontrada se capacitó a la especialista de recursos humanos con el objetivo de que pudiera perfeccionarlo. Se orientó continuar su aplicación a través de las estrategias siguientes:

1. Actualizar los cargos que no poseen la responsabilidad sobre los medios materiales.
2. Comunicar a los trabajadores los cambios efectuados en su perfil de cargo.
3. Darle seguimiento y evaluación a través de indicadores (índice de cargos actualizados con la asignación y autoridad y satisfacción de los clientes internos).

Políticas y prácticas en la Gestión de Recursos Humanos



Este elemento fue analizado en la fase I del procedimiento general que se está implantando. Se debe seguir las estrategias siguientes.

1. Formular las políticas del SGICH y sus procesos.
2. Elaborar las estrategias a seguir, dirigidas a la mejora o diseño de las políticas y procesos claves del SGICH.
3. Realizar el manual de políticas y prácticas en la gestión de capital humano (PPGCH) incluyendo los elementos recogidos en las familias de NC 3000:2007 y en las NC ISO 9001 y 9004: 2015, referentes a los documentos necesarios para la conformación del mismo.

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

Paso 1. Diagnóstico del estado actual de la planeación y planes de trabajo

Se efectuó un diagnóstico para conocer si la entidad llevaba a cabo de manera eficiente la planeación de los objetivos y actividades de trabajo además de la elaboración de los planes de trabajo. Para ello se realizó un cuestionario al equipo de trabajo (Tabla 2).

| No | Preguntas | Si | No |
|----|--|----|----|
| 1 | ¿Son definidos los objetivos de trabajo de la entidad acorto, mediano y largo plazo? | X | |
| 2 | ¿Los objetivos de trabajo que define la entidad acorto, mediano y largo plazo tienen en cuenta las prioridades del país y recursos disponible? | X | |
| 3 | ¿Son elaborados los planes anuales de la entidad? | X | |
| 4 | ¿Los planes anuales son confeccionados de acuerdo a los objetivos de la entidad, el gobierno y el estado? | X | |
| 5 | ¿Cada trabajador elabora su plan individual mensualmente? | X | |
| 6 | ¿Cada trabajador elabora su plan individual de acuerdo al plan mensual de su área? | | X |

Tabla 2. Cuestionario para el diagnóstico del proceso planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Se tuvo como información que son definidos los objetivos de trabajo y se elaboraron los planes anuales, teniendo en cuenta las prioridades del país y recursos



disponibles. No todos los trabajadores elaboran su plan individual en correspondencia al plan mensual.

Paso 2. Diseño y (o) perfeccionamiento de la planeación y planes de trabajo

Se propone al Departamento de Recursos Humanos la sistematicidad de las siguientes estrategias a seguir.

1. Elaborar por cada trabajador su plan individual de acuerdo al plan mensual de su área.
2. Revisar y aprobar por el jefe superior inmediato los planes individuales.
3. Realizar un trabajo de seguimiento continuo a estas acciones al mes de su puesta en práctica.

Etapa 6. Cálculo de los indicadores para valorar el ambiente de control

No es realizable desarrollar nuevamente el cálculo de indicadores, debido que no están implantados los procedimientos para cada norma.

Etapa 7. Evaluación

Posteriormente de que se efectúe por la organización el cálculo de los indicadores, se interpretará sus resultados a partir de la comparación del comportamiento de los indicadores determinados para su evaluación con los criterios de medida establecidos (etapa 2, paso 3). A partir de los elementos que originaron resultados desfavorables, se recomienda analizar las causas que provocan las desviaciones. Para ello debe emplearse el método de Kendall para el análisis de datos y para determinar cuáles son las causas que mayores incidencias tienen en la correcta implantación del ambiente de control.

Fase III. Mejora

En esta fase se insiste en el monitoreo y la mejora continua a partir de la implantación de las normas y sus procedimientos del ambiente de control.

Etapa 8. Mejora Continua

Antes de proponer un plan de acción con el objetivo de dar solución a las causas detectadas, se debe proponer acciones fundamentales a partir de aquellos elementos que resultaron desfavorables. Luego a través del método de concordancia de Kendall se debe determinar el orden de prioridad para las acciones de mejora.



Conclusiones

1. El control interno constituye un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las organizaciones y su componente base es el ambiente de control.
2. Se seleccionó el procedimiento de Mejías Guevara (2019) que permite evaluar el componente ambiente de control, debido a que incluyen procedimientos para cada una de las normas de este componente, los cuales son tomados de investigaciones recientes y es elaborado según las regulaciones vigentes.
3. Se aplicó de forma parcial el procedimiento seleccionado en la instalación extrahotelera Parque Cristóbal Colón para mejorar su sistema de control interno, permitiendo identificar el comportamiento de la implementación del ambiente de control en esta entidad y hacia dónde dirigir las estrategias a seguir para su total ejecución.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado, sugerimos lo siguiente:

1. Informar a los trabajadores de la organización de los resultados obtenidos en la investigación.
2. Revisar las deficiencias detectadas en el componente ambiente de control, por parte del comité de control interno de la unidad en conjunto con el departamento de recursos humanos.
3. Utilizar la presente investigación como referencia para futuros estudios en la organización, en aras de perfeccionar el procedimiento existente en la misma.



Bibliografía

- Aguilar, A, & Cabrale, D (2010). Evaluación del sistema de control interno en la UBPC Yamaquelles. España: Eumed.
- Bermúdez Laguna, F, Alvarez Fernández, A, & Mesa, López. (2010). Procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en las empresas municipales de comercio y gastronomía.
- Capote Cordovés, E (2000). El Control Interno. *Revista Auditoría y Control. No 1.*
- Carmona González, M. (2003). Control Interno. Monografía en soporte digital.
- Catácora, F (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.*
- Contraloría General de la República de Cuba, Contraloría. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60.*
- Cooper, & Lybrand. (1996). Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO) *Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.*
- COSO. (1992). Ediciones Días de Santos ed. Madrid.
- Del Toro Ríos, J. C (2005). Programa de preparación económica para cuadros: Control Interno.
- Deloitte. (2010). Guías de referencias sobre el control interno en México.
- Federación Latinoamericana de Auditores Internos, Federación (2010). Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano. Borrador. doi: <http://www.gestiopolis.com/marco-integrado-controlinterno-latinoamericano/>
- Ferández, N, & Petit, A (2009). Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar en las empresas de construcción de la industria petrolera. Caso: Municipio Maracaibo *Revista electrónica de gerencia empresarial.*
- Fonseca Hernández, L. (2016). *Procedimiento para la Evaluación Multicriterio del Control Interno. Aplicación en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín.*, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Fonseca Luna, O (2011). Sistema de control interno para organizaciones. (Primera ed.). Lima, Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control edición.
- Fowler Newton, E. (1976). Tratado de auditoría. Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires.
- Galé, D. (2009). Teoría de Sistemas. Madrid.
- García, S, & De Simona, R (2008). Una herramienta indispensable para el auditor. Argentina.
- González Carballo, B (2018). *La evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales en la Sucursal Artex Holguín.* (Tesis presentada en

opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos).

- González Pupo, 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 "Oscar Lucero Moya").
- Hernández Celis, D. (2007). *La auditoría de gestión en el área de recursos humanos de Es-Salud*. Lima. Perú.
- Holmes. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.
- Instituto de auditores internos de Argentina, Argentina. (2001). *Normaria*. Boletín Electrónico de Buenos Aires.
- Medina Guijarro, J. (2007). *Nuevo Modelo de Control Interno en la Unión Europea; su utilidad para los tribunales de cuenta*. Lisboa, Portugal. 7.
- Mejías Guevara, B. (2019). *Perfeccionamiento de un procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones*. Holguín, Cuba.
- MFP, Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución No.297. Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas*.
- 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".
- Nieves Julbe. (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", Holguín.
- Núñez Cruz. (2016). *Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin"*.
- Núñez Cruz. (2018). *Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción. Caso unidad empresarial de base de Asfalto*.
- PCC, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.
- Ramirez, E, & Doscarli, Q (2006). *Análisis comparativo entre los enfoques modernos de Control Interno: COSO, COCO y MICLI*. Universidad de Carabobo, República bolivariana de Venezuela.
- Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Rosales Reyes, L, & Martínez Cobas, R. (2007). *Sistema de Gestión de los Recursos Humanos: una mirada desde la visión del control interno*. ALCUBA. 20.

- Solano, Juan (2009). Orígenes de la Teoría de Sistema. Perú.
- Téllez Aguedo, G (2016). Procedimiento para la implementación de las políticas y prácticas en la gestión de capital humano. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”.
- Vanstapel, F (2004). Guía para las normas del control interno del sector público. *INTOSAI (Ed)*.
- Vega de la Cruz, Pérez Pravia, & Julbe, Nieves. (2018). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno.
- Vega de la Cruz, L. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Holguín, Cuba.
- Vega de la Cruz, L, & Ortiz Pérez, A (2017). Procesos mas relevantes del control interno en una empresa hotelera.
- Vega de la Cruz L. Lao León. y Nieves Julbe, A. (2016). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del CI.
- Viña, Rafael. (2010). La implementación del sistema de control interno, una alternativa para la empresa pública cubana. *Observatorio de la Economía Latinoamericana. Cuba, 127*.
- Whittington, R, & Pany, K. (2005). Principios de Auditoría, México. *Editorial Mc Graw Hill*.
- William L. Chapman. (1965). Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires.

Anexos

Anexo 1. Definiciones de control interno dadas por diversos autores e organizaciones

| Modelo | Definición |
|---|---|
| Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949. | "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...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas". |
| Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957: | El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento". |
| William L. Chapman (1965) | 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 eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa. |
| Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975: | "Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr: <ul style="list-style-type: none">• Razonable protección del patrimonio.• Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.• Información confiable y eficiente.• Eficiencia operativa". |
| E. Fowler Newton(1976) | Conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización". |



Anexo 1. Definiciones de control interno dadas por diversos autores e organizaciones (continuación)

| Modelo | Definición |
|--|--|
| COSO 1992 | Proceso diseñado y efectuado por el recurso humano de la institución, cuyo objetivo es lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiero y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, para ello se estructura en cinco componentes: entorno de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y seguimiento. |
| Holmes (1994) | "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes. |
| Coopers & Lybrand (1997) | Define al control interno desde el punto de vista del modelo COSO así: "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 operaciones; - Confiabilidad en la información financiera; - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. " |
| Nieves Julbe (2010) | Constituye un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas, que refleja la participación del capital humano en la organización, para el alcance de los objetivos |
| Fonseca L (2011) | <p>Un proceso efectuado por la dirección, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a las consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Confiabilidad de la información <input type="checkbox"/> Eficacia y eficiencia de las operaciones <input type="checkbox"/> Fiabilidad de la información financiera <input type="checkbox"/> Cumplimiento de las leyes y normas que sea aplicables |
| Resolución 60/2011 | El control interno 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. |
| Secretaría de la Fundación Pública de México (2014) | El proceso que tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos de la institución. |



Anexo 1. Definiciones de control interno dadas por diversos autores e organizaciones (continuación)

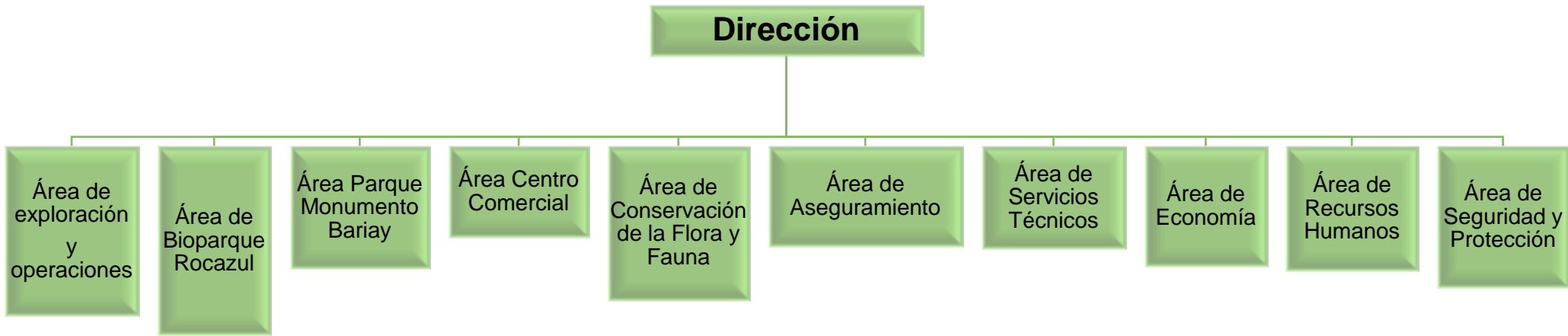
| Modelo | Definición |
|---|--|
| Secretaría de la Fundación Pública de México (2014) | El proceso que tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos de la institución. |
| Sindicatura General de la Nación de Argentina (2014) | Es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales, tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa. |
| Contraloría General de República de Perú | Acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la Entidad sujeta al control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectuó correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. |
| Villegas (2016) | Se entiende por control interno 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, con la finalidad de que las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con la normativa vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. |
| Melendez (2016) | Define que el control interno es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la protección de sus activos, patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, generando el mayor grado de rentabilidad. |



Anexo 2. Comparación de los procedimientos para implantar el AC y sus normas

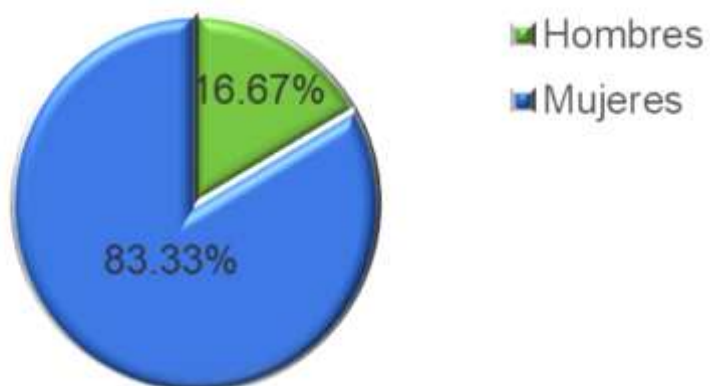
| Autores Elementos/ | Aplicable | Fácil de comprensión | Propone técnicas y herramientas | Conforme a las leyes vigentes | Enfocado a la implementación del AC y sus normas | Define indicadores | Plan de acción |
|---|------------------|-----------------------------|--|--------------------------------------|---|---------------------------|-----------------------|
| Bermúdez Laguna, Alvares Fernández y López Mesa 2010. | x | x | | | | | x |
| González Pupo 2015. | x | | x | | | | x |
| Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2016. | x | x | | x | | x | x |
| Vega de la Cruz, Nieves Julbe y Pérez Pravia 2018. | x | x | x | x | | x | x |
| Fonseca Hernández, 2016. | x | | x | x | | x | x |
| Nieves Julbe (2010) | x | x | x | | x | x | |
| Nuñez Cruz, 2016. | x | x | x | x | x | x | x |
| Nuñez Cruz, 2018. | x | x | x | x | x | x | x |
| González Carballo (2018) | x | | x | x | | x | x |
| Mejías Guevara (2019) | x | x | x | x | x | x | x |

Anexo 3. Estructura organizativa



Anexo 4. Caracterización del capital humano

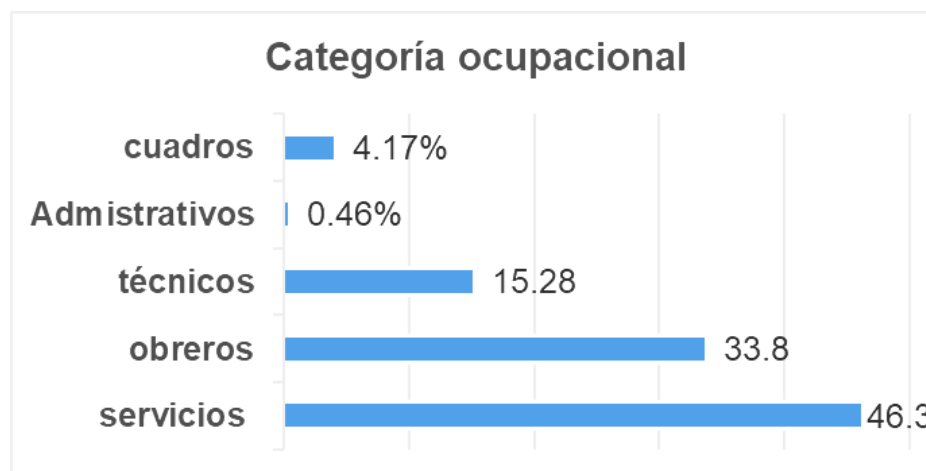
Clasificación segun por género



Nivel de escolaridad



Categoría ocupacional



Anexo 5. Instrumento para evaluar el enfoque estratégico, la cultura y competencias de los directivos.

| | Aspecto a evaluar | Bajo | Medio | Alto |
|---------------------------|--|---------------|----------------|-----------------|
| Enfoque estratégico | 1. ¿Está definida la misión y valores compartidos? | | | 15 |
| | 2. ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo? | | 8 | 7 |
| | 3. ¿Se realiza planeación estratégica en general? | | | 15 |
| | 4. ¿Qué resultados ha obtenido la organización en la última evaluación estratégica? | | 5 | 10 |
| | 5. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada? | | 3 | 12 |
| | 6. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno | 2 | 7 | 6 |
| | 7. Se realizan la actualización sistemática de la estrategia de la organización | | 9 | 6 |
| | 8. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección | | 8 | 7 |
| | 9. La estrategia es clara y congruente con la visión | | 4 | 11 |
| | 10. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva | | 11 | 4 |
| | 11. Están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales | 1 | 4 | 10 |
| | 12. Considera la organización el SGICH y el control interno en la planeación estratégica | 8 | | 7 |
| Total de votos obtenidos | | 11 (6,11%) | 59 (32,78%) | 110 (61,11%) |
| Cultura de los directivos | 1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado? | 3 | 4 | 8 |
| | 2. Sus superiores tienen confianza en usted | 7 | 3 | 5 |
| | 3. Usted tiene confianza en sus subordinados | 1 | 10 | 4 |
| | 4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente- descendente, horizontal y vertical? | | 9 | 6 |
| | 5. Su estilo para dirigir es democrático | | 3 | 12 |
| | 6. Realiza la función de control con frecuencia | | 3 | 12 |
| | 7. Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados | 15 | | |
| | 8. Considera que en su área hay trabajo en equipo | 2 | 6 | 7 |
| Total de votos obtenidos | | 28 (23,3%) | 38 (31,7%) | 54 (45%) |
| Competencias laborales | 1. Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige | | | 15 |
| | 2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo | | 5 | 10 |
| | 3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo | 2 | 5 | 8 |
| | 4. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción | 1 | 7 | 7 |
| | 5. ¿Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento? | | 3 | 12 |
| Total de votos obtenidos | | 3 (4%) | 20 (26,67%) | 52 (69,33%) |

Anexo 6. Cronograma para la aplicación del procedimiento.

| No. | Actividad | Fecha de cumplimiento | Responsable(s) | Ejecutante o Participantes |
|-----|--|-----------------------|---|--|
| 1 | Presentación del Cronograma para la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento del ambiente de control | 16– febrero | Autora de la investigación | Consejo de dirección |
| 2 | Capacitación del equipo de trabajo | 19 – febrero | Técnico en Recursos Humano | Miembros del equipo de trabajo |
| 3 | Comunicación a los trabajadores del estudio a Realizar | 23 –febrero | Técnico en Recursos Humano | Jefe de las distintas áreas del Parque |
| 4 | Inicio de la aplicación del procedimiento | 27 – febrero | Jefe del Grupo de Economía | Miembros del equipo de trabajo |
| 5 | Realización de encuestas y procesamiento de las mismas (Etapa de Planificación) | 1 – marzo | Especialista B en Recursos Humanos | Autora de la investigación y jefes de áreas |
| 6 | Implementación del estudio | 14 –marzo | Especialista C en Gestión de la Calidad Especialista B en Recursos Humanos | Miembros del equipo de trabajo y trabajadores del Parque |
| 7 | Control y mejora | 25 –abril | Director General del complejo turístico | Miembros del equipo de trabajo |



Anexo 7. Formato de encuesta para seleccionar los expertos generales.

Fuente: Núñez Cruz (2018)

a) Datos del personal especialista

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Técnico: ___ Licenciado: ___ Ingeniero: ___ Especialista: ___ Máster: ___ Doctor: ___.

1.- Evalúe a los compañeros (incluyéndose a usted) según el conocimiento de la materia tratada entre 1 (poco conocimiento) y 10 (mucho conocimiento) a través de la siguiente tabla:

| PE 1 | PE 2 | PE 3 | PE 4 | PE 5 | PE 6 | PE 7 | PE 8 | PE 9 | PE 10 | PE 11 | PE 12 | PE 13 | PE 14 | PE 15 | PE 16 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | | | | | | | | | | | |

PE: Nombre del posible experto a evaluar

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):

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia de la fuente | | |
|---|----------------------------------|---|---|
| | A | M | B |
| Análisis teóricos realizados por usted | | | |
| Su experiencia obtenida | | | |
| Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero | | | |
| Su intuición | | | |

Muchas Gracias

b) Determinación del coeficiente de concordancia de los expertos (K)

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema sobre la base del promedio de las evaluaciones que dieron los expertos a cada uno multiplicado por 0,1.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la siguiente tabla patrón.

| Fuentes de argumentación | Influencia de las fuentes en sus criterios sobre la GCD | | |
|--|---|-------------|-------------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por usted | 0,40 | 0,30 | 0,10 |
| Su experiencia obtenida | 0,50 | 0,40 | 0,20 |
| Su propio conocimiento del estado del problema | 0,05 | 0,03 | 0,01 |
| Su intuición | 0,05 | 0,03 | 0,01 |
| Total | 1,00 | 0,80 | 0,50 |

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Se tomará el criterio para la selección del experto un valor de K mayor o igual a 0.8



Anexo 7.1. Procesamiento de la encuesta para seleccionar a los expertos.

| Expertos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 9 | 6 | 4 | 8 | 5 | 10 | 9 | 10 | 7 | 4 | 10 | 6 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 10 | 6 | 8 | 9 | 7 | 6 | 7 | 10 |
| 3 | 7 | 8 | 9 | 5 | 7 | 5 | 6 | 7 | 10 | 5 | 7 | 5 |
| 4 | 9 | 6 | 10 | 4 | 7 | 9 | 9 | 8 | 4 | 5 | 9 | 9 |
| 5 | 9 | 7 | 8 | 10 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 10 | 9 | 8 |
| 6 | 10 | 9 | 6 | 9 | 5 | 8 | 10 | 4 | 6 | 8 | 6 | 9 |
| 7 | 6 | 9 | 8 | 9 | 4 | 7 | 9 | 6 | 9 | 9 | 8 | 9 |
| 8 | 9 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 6 | 7 | 8 | 9 | 9 | 6 |
| 9 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 4 | 8 | 8 | 8 | 7 | 5 | 7 |
| 10 | 8 | 6 | 8 | 7 | 9 | 7 | 9 | 6 | 7 | 9 | 6 | 9 |
| 11 | 7 | 9 | 5 | 6 | 7 | 9 | 7 | 6 | 6 | 6 | 10 | 10 |
| 12 | 7 | 9 | 10 | 9 | 9 | 8 | 10 | 10 | 6 | 4 | 9 | 4 |
| Kc | 0.78 | 0.74 | 0.75 | 0.74 | 0.72 | 0.74 | 0.82 | 0.73 | 0.72 | 0.70 | 0.80 | 0.77 |
| Ka | 0.66 | 0.78 | 0.94 | 0.98 | 0.54 | 0.98 | 0.78 | 0.52 | 0.88 | 0.98 | 0.51 | 0.84 |
| K | 0.72 | 0.76 | 0.84 | 0.86 | 0.63 | 0.86 | 0.80 | 0.62 | 0.80 | 0.84 | 0.65 | 0.80 |



Anexo 8. Lista de chequeo para evaluar el ambiente de control

Fuente: Tomado de la tesis de Mejías Guevara (2019)

| Normas | Preguntas | Puntuación | | | | |
|---|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Integridad y Valores éticos | 1. ¿Están definidos los valores organizacionales? | | | | | X |
| | 2. ¿Es del conocimiento de los trabajadores los elementos que rigen el tratamiento de los valores éticos en la entidad?(reglamento disciplinario, código de conducta, manual de procedimientos) | | | X | | |
| | 3. ¿Están definidos los valores en el código de ética de la organización? | | | | | X |
| | 4. ¿Las medidas disciplinarias demuestran la carencia de valores? | | X | | | |
| Idoneidad demostrada | 5. ¿Están confeccionados los perfiles de competencia? | | | X | | |
| | 6. En el proceso de idoneidad selección e integración, ¿se desarrolla un análisis de para cada candidato? | | | | X | |
| | 7. ¿Se capacitan los trabajadores según los resultados del análisis de idoneidad? | | | | X | |
| Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual | 8. ¿Se encuentra confeccionado el plan anual de la entidad de acuerdo a los objetivos del estado y el gobierno? | | | | X | |
| | 9. ¿Se encuentra confeccionado el plan mensual de cada área de la entidad? | | | | X | |
| | 10. ¿El plan mensual se realiza de acuerdo a los elementos reflejados en el plan anual? | | | | X | |
| | 11. ¿Los planes individuales son revisados y aprobados por el jefe superior inmediato? | | X | | | |
| | 12. ¿Los planes individuales son elaborados de acuerdo al plan mensual? | | X | | | |
| Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | 13. ¿Responde la estructura de la organización a los objetivos, y metas? | | | | | X |
| | 14. ¿Existe satisfacción con las relaciones que se establecen entre los diferentes departamentos, procesos o grupos de trabajo? | | | | X | |
| | 15. ¿La estructura permite un flujo de información adecuado en todas direcciones? | | | X | | |
| | 16. ¿Los cargos tienen adecuadamente descritas la responsabilidad sobre los bienes? | | | X | | |
| | 17. ¿Las personas conocen según la estructura la asignación de la autoridad y responsabilidad? | | | | X | |
| Políticas y prácticas del SGICH | 18. ¿Tienen diseñadas las políticas del capital humano? | | X | | | |
| | 19. ¿Hay satisfacción con el cumplimiento de las políticas por parte de los trabajadores? | | | X | | |
| Selección e Integración | 20. ¿Se cuenta con un procedimiento que garantice la correcta selección y desarrollo de los empleados? | | | | X | |
| | 21. ¿Se pone en práctica esta actividad en la empresa? | | | | X | |
| Evaluación del Desempeño | 22. ¿Se cuenta con un procedimiento que garantice la correcta evaluación del desempeño de los trabajadores? | | | | | X |
| | 23. ¿Se realiza la evaluación del desempeño teniendo en cuenta indicadores para cada cargo? | | X | | | |
| | 24. ¿Existe satisfacción con la evaluación del desempeño que se realiza? | | X | | | |
| Capacitación y desarrollo | 25. ¿Se cuenta con un procedimiento para la capacitación? | | | | | X |
| | 26. ¿Está elaborado el plan de capacitación de los trabajadores sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje? | | | | | X |
| | 27. ¿Existe satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores? | | | | | X |
| Estimulación moral y material | 28. ¿Se cuenta con un procedimiento para la compensación de los trabajadores? | | | | X | |
| | 29. ¿Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS? | | | | X | |
| | 30. ¿Los sistemas de pago por resultados responden a los objetivos empresariales? | | | X | | |

Anexo 9. Indicadores seleccionados para evaluar el AC

Fuente: Mejías Guevara (2019)

| Indicadores | Integridad y valores éticos | Criterio de medida | Año 2019 |
|--|--|--|----------|
| Proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores (PMD) | $PMD = \frac{\text{Cant. de trabaj. c/medidas disciplinarias}}{\text{Total de trabaj.}} \times 100$ | 0 | 1.16% |
| Idoneidad demostrada | | | |
| Índice de calidad de la evaluación de desempeño (ICEDD) | $ICEDD = \frac{EA + ES}{\text{Total de evaluados}}$ EA: evaluados de adecuado ES: evaluados de superior | ICEDD ≥ 0,85 Bueno | 0.75 |
| Cumplimiento de los cursos de capacitación (CCc) | $CCc = \frac{\text{cursos reales}}{\text{cursos planificados}}$ | CCc ≥ 0,90 Bueno | 0.83 |
| Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | | | |
| Existencia del organigrama de cargos | Análisis documental | | |
| Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos | | | |
| Nivel de completamiento de la plantilla (NCP) | $NCP = \frac{\text{Plazas cubiertas}}{\text{Plazas aprobadas}} \times 100\%$ | Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 85 al 89,9% Mal (M): menos del 85% | 100% |

Anexo 9. Indicadores seleccionados para evaluar el AC (continuación).

Fuente: Mejias Guevara (2019)

| Indicadores | Integridad y valores éticos | Criterio de medida | Año 2019 |
|--|--|--|----------|
| Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos | | | |
| Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño (NCED) | $NCED = \frac{\text{trabajadores evaluados}}{\text{total trabaj. en plantilla}} \times 100\%$ | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89.9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% | 83% |
| Porción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo) | $PEMo = \frac{\text{trabajadores estimulados moralmente}}{\text{total trabaj. en plantilla}} \times 100\%$ | Muy bien(MB): más de 40% Bien (B): 30 al 39,9% Regular (R): 20 al 29,9% Mal(M): menos del 20% | 16,67 % |
| Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE) | $NSE = \frac{\text{cant. de encuestados satisfechos}}{\text{total de encuestados}} \times 100\%$ | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89.9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% | 80 % |
| Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual | | | |
| Porción de trabajadores que elaboran el plan de trabajo individual (PTEPi) | $PTEPi = \frac{\text{Trabaj. que elaboran plan individual}}{\text{total de trabajadores}}$ | Alto: $X \geq 85\%$ | 27,78% |
| Porción de planes de trabajo que son revisados y aprobados por el jefe inmediato superior (PPTR) | $PPTR = \frac{CPRA}{\text{total de planes de trabajos}}$ CPRA: cantidad de planes revisados y aprobados por el jefe inmediato | Alto: $X \geq 85\%$ Medio: $70\% \leq X < 85\%$ Bajo: $X < 70\%$ | 20.53% |

Anexo 10. Indicadores seleccionados para evaluar los procesos claves del SGICH.

Fuente: Mejias Guevara (2019)

| Selección e Integración | | |
|---|---|--|
| Indicadores | Expresión de cálculo | Criterio de medida |
| Tasa de selección | $TS = \frac{\text{Numero de candidatos}}{\text{Numero de puestos en convocatoria}} = \frac{40}{20} = 2$ | Muy bien (MB): 5 o más Bien (B): de 4 a 4,9 Regular (R): de 2 a 3,9 Mal (M): menos de 2 |
| Razón de selección | $RS = \frac{\text{Numero de candidatos válidos}}{\text{Numero de candidatos}} * 100 = \frac{37}{40} = 92,5$ | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% |
| Evaluación del desempeño | | |
| Índice de evaluación por categoría | $IECx = \frac{\text{Trabaj con categoría X evaluados}}{\text{Trabaj con categoría X}} * 100$ <p style="text-align: center;"><i>IEC administrativos =</i></p> $\frac{1\text{trabaj}}{1\text{trabaj}} = 100\%$ $IEC \text{ cuadros} = \frac{8}{9} = 88,89\%$ $IEC \text{ servicios} = \frac{75}{100} = 75\%$ $IEC \text{ tecnicos} = \frac{20}{33} = 60,61\%$ $IEC \text{ obreros} = \frac{65}{73} = 89.04$ | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% |
| Índice de conformidad con la evaluación | $IConf = \frac{\text{Trabaj. conforme con la evaluación}}{\text{Trabaj evaluados}} * 100 = \frac{148}{169} = 87,57\%$ | Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 70 al 89,9% Mal (M): menos del 70% |

Anexo 10. Indicadores seleccionados para evaluar los procesos claves del SGICH (continuación).

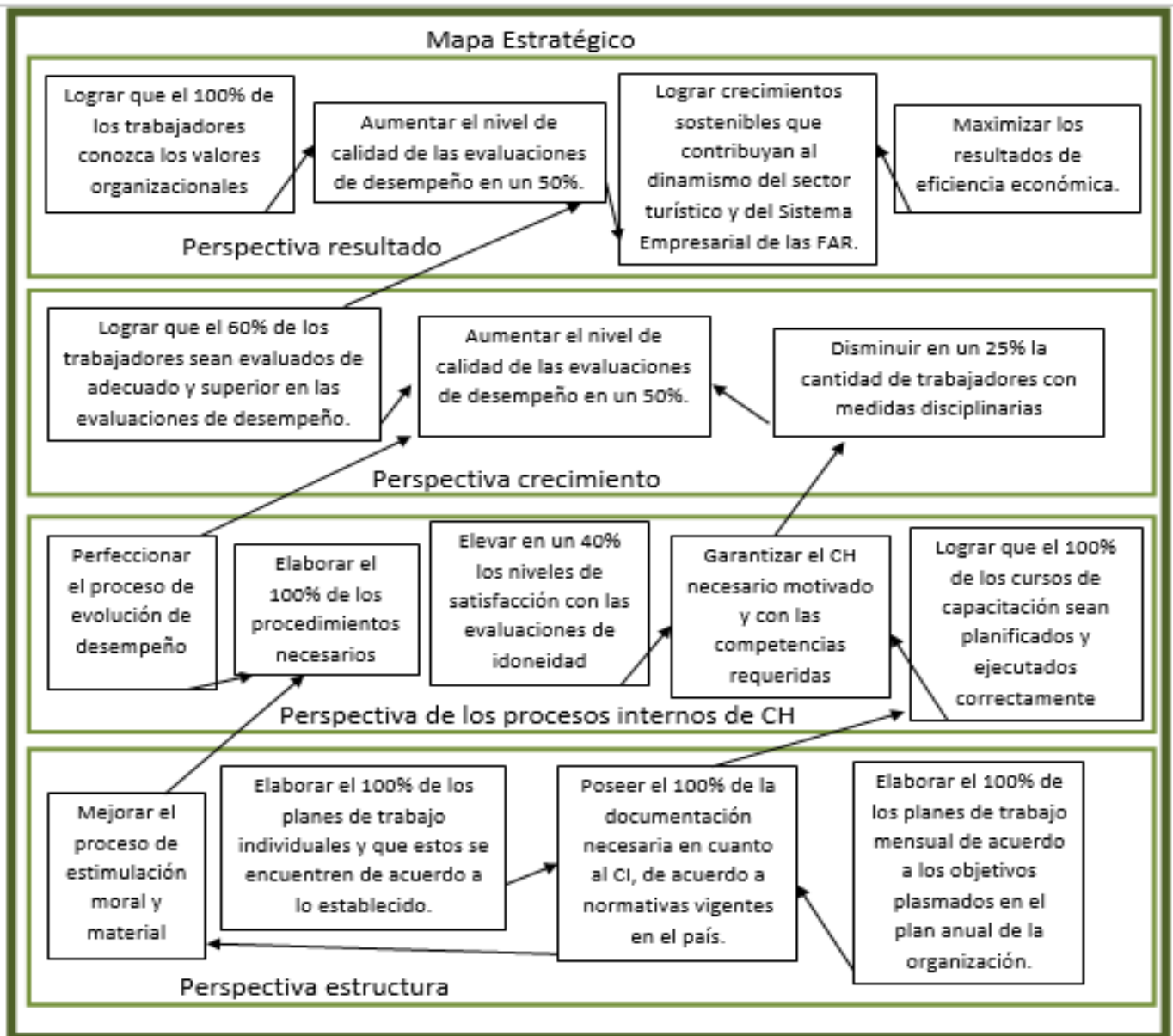
Fuente: Mejias Guevara (2019)

| Capacitación y desarrollo | | |
|---|---|--|
| Indicadores | Expresión de cálculo | Criterio de medida |
| Nivel de cumplimiento de las acciones formativas | $NCAF = \frac{\text{Acciones formativas reales}}{\text{Acciones formativas planificadas}} * 100 = \frac{20}{22} = 90,91$ | Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 80 al 89,9% Mal (M): menos del 80% |
| Nivel de cumplimiento de la participación en acciones formativas | $NCPAF = \frac{\text{Participantes reales}}{\text{Participantes planificados}} * 100 = \frac{100}{100} = 100\%$ | Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 80 al 89,9% Mal (M): menos del 80% |
| Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado | $NSDprof = \frac{PS+PAS}{\text{Participantes reales}} * 100 = \frac{91}{100} = 91\%$ | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% |
| Estimulación moral y material | | |
| Proporción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo) | $PEMo = \frac{\text{Trabajadores estimulados moralmente}}{\text{Total de trabaj en plantilla}} * 100 = \frac{36}{216} = 16,67 \%$ | Muy bien(MB): más de 40% Bien (B): 30 al 39,9% Regular (R): 20 al 29,9% Mal(M): menos del 20% |
| Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE) | $NSE = \frac{\text{Cantidad de encuestados satisfechos}}{\text{total de encuestados}} * 100 = \frac{60}{75} = 80 \%$ | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% |

Anexo 11. Determinación del indicador NIAC

| Componentes del ambiente de control | Preguntas | Peso de importancia (Método de entropía) Wap | Calificación otorgada a cada pregunta por los expertos (después de haber aplicado el criterio de media o moda) Pap | | | | | P ap *W ap |
|---|-----------|--|--|---|---|---|---|--------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Integridad y valores éticos | 1 | 0.011504693 | | | | | X | 0.05648038 |
| | 2 | 0.017862549 | | | X | | | 0.052615933 |
| | 3 | 0.018468059 | | | | | X | 0.090665874 |
| | 4 | 0.02270663 | | X | | | | 0.044589774 |
| Idoneidad Demostrada | 5 | 0.035422343 | | | X | | | 0.104340071 |
| | 6 | 0.015440509 | | | | X | | 0.060642093 |
| | 7 | 0.029064487 | | | | X | | 0.114149822 |
| Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual | 8 | 0.028761732 | | | | X | | 0.112960761 |
| | 9 | 0.014229488 | | | | X | | 0.05588585 |
| | 10 | 0.031486527 | | | | X | | 0.123662307 |
| | 11 | 0.027853467 | | X | | | | 0.05469679 |
| | 12 | 0.026036936 | | X | | | | 0.051129608 |
| Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | 13 | 0.028458977 | | | | | X | 0.139714625 |
| | 14 | 0.045716016 | | | | X | | 0.179548157 |
| | 15 | 0.037238874 | | | X | | | 0.109690844 |
| | 16 | 0.037541629 | | | X | | | 0.11058264 |
| | 17 | 0.049349077 | | | | X | | 0.193816885 |
| Políticas y prácticas del SGICH | 18 | 0.031183772 | | X | | | | 0.061236623 |
| | 19 | 0.035119588 | | | X | | | 0.103448276 |
| Selección e Integración | 20 | 0.038449894 | | | | X | | 0.151010702 |
| | 21 | 0.050862852 | | | | X | | 0.199762188 |
| Evaluación del Desempeño | 22 | 0.045110506 | | | | | X | 0.221462545 |
| | 23 | 0.04117469 | | X | | | | 0.080856124 |
| | 24 | 0.043293975 | | X | | | | 0.085017836 |
| Capacitación y desarrollo | 25 | 0.046927036 | | | | | X | 0.230380499 |
| | 26 | 0.058128974 | | | | | X | 0.285374554 |
| | 27 | 0.044807751 | | | | | X | 0.215517241 |
| Estimulación moral y Material | 28 | 0.059339994 | | | | X | | 0.233055886 |
| | 29 | 0.047835301 | | | | X | | 0.187871581 |
| Total | | 1 | | | | | | 3.710166468 |

Anexo 12. Mapa estratégico para el componente ambiente de control



Anexo 13. Caracterización de los indicadores según criterio del CMI.

| Indicadores | Norma del AC al que corresponde | Expresión de calculo | Objetivo | Criterio |
|--|---|---|--|--|
| Proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores (PMD) | Integridad y valores éticos | $PMD = \frac{\text{Cant. de trabaj. c/medidas disciplinarias}}{\text{Total de trabaj.}} \times 100$ | Las medidas disciplinarias demuestran la carencia de valores | 0 |
| Índice de calidad de la evaluación de desempeño (ICEDD) | Idoneidad demostrada | $ICEDD = \frac{EA + ES}{\text{Total de evaluados}}$ EA: evaluados de adecuado ES: evaluados de superior | Si el trabajador cumple con sus funciones | ICEDD ≥ 0,85 Bueno |
| Cumplimiento de los cursos de capacitación (CCc) | Idoneidad demostrada | $CCc = \frac{\text{cursos reales}}{\text{cursos planificados}}$ | Si se cumplen los cursos planificados | CCc ≥ 0,90 Bueno |
| Existencia del organigrama de cargos | Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | Análisis documental | Se encuentra elaborado y debidamente aprobado el organigrama de la entidad | |
| Nivel de completamiento de la plantilla (NCP) | Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos | $NCP = \frac{\text{Plazas cubiertas}}{\text{Plazas aprobadas}} \times 100\%$ | | Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 85 al 89,9% Mal (M): menos del 85% |
| Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño (NCED) | Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos | $NCED = \frac{\text{trabajadores evaluados}}{\text{total trabaj. en plantilla}} \times 100\%$ | | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% |

Anexo 13. Caracterización de los indicadores según criterio del CMI (continuación).

| Indicadores | Norma del AC al que corresponde | Expresión de calculo | Objetivo | Criterio |
|---|---|--|--|--|
| Porción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo) | Políticas y prácticas en la gestión de recursos humano | $PEMo = \frac{\text{trabajadores estimulados moralmente}}{\text{total trabaj. en plantilla}} \times 100\%$ | Cuantos trabajadores son estimulados moralmente | Muy bien(MB): más de 40% Bien (B): 30 al 39,9% Regular (R): 20 al 29,9% Mal(M): menos del 20% |
| Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE) | Políticas y prácticas en la gestión de recursos humano | $NSE = \frac{\text{cant. de encuestados satisfechos}}{\text{total de encuestados}} \times 100\%$ | Cantidad de trabajadores satisfechos con el sistema de estimulación moral | Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89.9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70% |
| Porción de trabajadores que elaboran el plan de trabajo individual (PTEPi) | Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual | $PTEPi = \frac{\text{Trabaj. que elaboran plan individual}}{\text{total de trabajadores}}$ | Cuantos trabajadores elaboraron el plan de trabajo individual | Alto: $X \geq 85\%$ |
| Porción de planes de trabajo que son revisados y aprobados por el jefe inmediato superior (PPTR) | Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual | $PPTR = \frac{CPRA}{\text{total de planes de trabajos}}$ <p>CPRA: cantidad de planes revisados y aprobados por el jefe inmediato</p> | Cantidad de planes individuales que son revisados y aprobados por el jefe superior inmediato | Alto: $X \geq 85\%$ Medio: $70\% \leq X < 85\%$ Bajo: $X < 70\%$ |

Anexo 14. Cuadro de Mando Integral

| Indicadores | Perspectiva | | | | Objetivos | | | | | | | | | | | | | | | | Impacto | |
|-------------|-------------|-------------|-------------------------|------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------|
| | Resultados | Crecimiento | Procesos Internos de CH | Estructura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | Eficiencia | Eficacia |
| 1 | X | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | X |
| 2 | | X | | | | X | | | X | X | | | | X | | | | | | | | X |
| 3 | | | X | | X | | | | | | | X | | | X | X | | | | X | | X |
| 4 | | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | | X | |
| 5 | | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | | X | |
| 6 | X | | | | | | X | X | | | | | X | | | | X | | | X | | X |
| 7 | | | X | | | | X | | | | | X | X | | | | | | | X | | X |
| 8 | X | | | | | | | | | | | | X | | | | X | | | | X | |
| 9 | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | |
| 10 | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | |

LEYENDA

Objetivos Estratégicos

- Lograr que el 100% de los trabajadores conozca los valores organizacionales.
- Aumentar el nivel de calidad de las evaluaciones de desempeño en un 50%.
- Lograr crecimientos sostenibles que contribuyan al dinamismo del sector turístico y del Sistema Empresarial de las FAR.
- Maximizar los resultados de eficiencia económica.
- Lograr que el 60% de los trabajadores sean evaluados de adecuado y superior en las evaluaciones de desempeño.
- Aumentar el nivel de calidad de las evaluaciones de desempeño en un 50%.
- Disminuir en un 25% la cantidad de trabajadores con medidas disciplinarias.
- Perfeccionar el proceso de evolución de desempeño.
- Elaborar el 100% de los procedimientos necesarios.
- Elevar en un 40% los niveles de satisfacción con las evaluaciones de idoneidad.
- Garantizar el CH necesario motivado y con las competencias requeridas.
- Lograr que el 100% de los cursos de capacitación sean planificados y ejecutados correctamente.
- Mejorar el proceso de estimulación moral y material.
- Elaborar el 100% de los planes de trabajo individuales y que estos se encuentren de acuerdo a lo establecido.
- Poseer el 100% de la documentación necesaria en cuanto al CI, de acuerdo a normativas vigentes en el país.
- Elaborar el 100% de los planes de trabajo mensual de acuerdo a los objetivos plasmados en el plan anual de la organización.

Indicadores

- Proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores(PMD)
- Índice de calidad de la evaluación de desempeño (ICEDD)
- Cumplimiento de los cursos de capacitación (CCc)
- Existencia del organigrama de cargos
- Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)
- Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material(NSE)
- Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño (NCED)
- Porción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)
- Porción de trabajadores que elaboran el plan de trabajo individual(PTEPi)
- Porción de planes de trabajo que son revisados y aprobados por el jefe inmediato superior (PPTR)



Anexo 15. Diagnóstico de los valores.

| Valores estratégicos | | | |
|-------------------------|---|----|----|
| No. | Preguntas | Sí | No |
| 1 | ¿Está definida la identidad de la organización? | X | |
| | ¿Correctamente? | X | |
| 2 | ¿Está definida la misión de la organización? | X | |
| | ¿Correctamente? | X | |
| 3 | ¿Está definida la visión de la organización? | X | |
| | ¿Correctamente? | X | |
| 4 | ¿Conoce cuáles son los valores organizacionales? | X | |
| 5 | ¿Considera que se cumplen los valores organizacionales por todos sus integrantes? | | X |
| Valores de los procesos | | | |
| 1 | ¿Están definidos los valores de este proceso? | X | |
| | ¿Correctamente? | X | |
| 2 | ¿Considera que se cumplen los valores de este proceso por los trabajadores que laboran en él? | | X |
| 3 | ¿Se evalúan estos valores? | X | |
| Valores de los cargos | | | |
| 1 | ¿Están definidos los valores de su cargo? | | X |
| | ¿Cree usted qué son los correctos? | | |
| 2 | ¿Considera usted que se cumplen esos valores? | | |
| 3 | ¿Le evalúan estos valores? | | |
| 4 | ¿Le tienen en cuenta en la evaluación del desempeño los valores de su cargo? | | X |
| 5 | ¿Le han impartido cursos sobre los valores que debe lograr en su puesto de trabajo? | | X |
| 6 | ¿Lo han estimulado de forma individual o colectiva por reunir los valores que requiere en su puesto de trabajo? | | X |