



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO.

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

Autora: Jessica Ananias Mesa

Tutores: Dr. C Any Flor Nieves Julbe
MsC. Carlos Rafael Núñez Cruz

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“La mejor manera de garantizar la productividad y un ambiente adecuado de trabajo, es la mutua cooperación, entre la administración y los obreros”.

Henry Laurence Gantt

DEDICATORIA

A mi mami y papi, por siempre dar lo mejor de ellos, enseñándome a dar pasos firmes y seguros, a tomar decisiones correctas o incorrectas; por estar pendientes de mí y de mi formación como profesional, por las horas de desvelo, por las lágrimas secadas, por los kilómetros recorridos, por las palabras de aliento y por los regaños necesarios. En fin, por ser los mejores papás del mundo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme en cada paso y hacerme cada día más fuerte.

A mis padres, porque como dije anteriormente son los mejores papás del mundo.

A mi abuelo Mesa, por los incontables almuerzos y meriendas, para poder estudiar y el cariño incondicional de un abuelo, que solo él sabe darme.

A mi familia, quienes se han sacrificado muchas veces, con el fin de verme triunfar.

A mi futuro esposo, a quien le debo todo, por estar ahí y ser una compañía perfecta.

A mis amigas, mis tres corazones (Betsy Marian, Amelia y Yaimi), porque este camino largo que recorrimos juntas, fue el mejor de todos.

A mis tutores, Any Flor y Carlitos, por siempre confiar en mí y ser mis guías.

A mis profesores de la carrera, por ser exigentes y dar siempre lo mejor de ellos.

A todos los que de una forma u otra estuvieron ahí y me ayudaron a ser la persona que soy hoy.

Gracias.

RESUMEN

Cuba está inmersa en un trabajo de profundización de los controles y de instrumentación progresiva del perfeccionamiento, por lo que se hace cada vez más necesario e imprescindible el control interno. Dentro de este sistema de control interno, se encuentra el ambiente de control, el que se ha denominado la base del mismo. Este sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las organizaciones. El sector del turismo no está exento de todo este proceso de cambio y transformaciones. Con el objetivo de evitar derroches, desvíos de recursos y la malversación de los bienes a disposición de cada instancia, es necesario un correcto ambiente de control. Con este fin se realizó la presente investigación en el hotel Playa Pesquero. Se aplicó parcialmente un procedimiento para implantar el ambiente de control y mejorar por tanto su sistema de control interno. Esta aplicación permitió diagnosticar el componente objeto de estudio. A través del cálculo del NIAC se demostró que se encuentra implantado pero con deficiencias, por lo que se analizaron las causas a través de listas de chequeo, cálculo de indicadores y otras técnicas y herramientas. Las principales deficiencias que afectan este resultado se encuentran en los elementos que integran este componente y que obtienen un desarrollo medio y bajo. Se aplicaron parcialmente en la fase II subprocedimientos para cada una de las normas y se dictaron las pautas a seguir para su total implementación.

ABSTRACT

Barrel is immersed in a job of deepening of controls and of progressive instrumentation of perfecting, which is why internal control becomes more and more necessary and essential. Within this internal control system, you find the environment of control, the one that has named the base itself of the same. This feel the guidelines for the legal functioning and harmonic of the organizations. The tourism's sector is not exempt of all this change process and transformations. For the sake of avoiding wastes, resourceful deviations and the malversation of the goods at the service of each instance, a correct environment of control is necessary . To this end it came true present it investigation at the Playa Pesquero's hotel. A procedure to establish the environment of control and to improve his internal control system therefore was applicable partially. This application allowed diagnosing the component object of study. It was proven that through the NIAC's calculation he finds itself engrafted but with deficiencies, which is why they examined the causes through lists of checkup, calculation of indicators and another techniques and tools. The principal deficiencies that affect this result find in the elements that they integrate this component and that they obtain a half a development and bass. They applied over themselves partially in the phase II sub-procedures for each of the standards and they dictated guidelines to follow for his total implementation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. SISTEMATIZACIÓN TEÓRICA PARA EL AMBIENTE DE CONTROL	13
1.1. El control interno. Definiciones y evolución del control interno.....	13
1.1.2. Control interno en entidades hoteleras	17
1.1.3. Componentes del sistema de control interno	21
1.2. El componente ambiente de control.....	25
1.2.1. Normas del ambiente de control	26
1.3. Procedimientos para implantar el ambiente de control	28
1.4. El ambiente de control en el hotel Playa Pesquero.....	31
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO	34
2.1. Aplicación del procedimiento para implantar el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero.....	34
Fase I. Planificación.....	34
Fase II. Implantación y control	49
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	62

INTRODUCCIÓN

Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber defectos y virtudes, debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse. Basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. Precisamente a evitar ese mal funcionamiento está dirigido el control interno, cuestión que en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del mundo y Cuba no queda exenta de este.

El sistema de control interno (SCI) es un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por todos los trabajadores de la entidad. Al hablar de este tema es conveniente resaltar que se divide en dos grupos; uno de ellos el contable que protege los activos de las entidades y asegura que las cuentas y los informes financieros sean confiables. El otro es el administrativo, que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que dan lugar a la autorización de las operaciones en las organizaciones. Diversos autores e instituciones han concedido a este tema una connotación especial desde el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) en 1947 hasta estudios más recientes.

Los cambios en el orden financiero, político y social que se han producido en los últimos años a escala mundial, han hecho que se introduzcan en Cuba nuevas políticas, sobre todo en la gestión empresarial. Estas han tenido como colofón, los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución derivados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Estos lineamientos y otros documentos son las principales legislaciones asociadas al tema. Los números 6 y 9 explican la exigencia en la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, para el fortalecimiento al sistema de control interno y se expone que el avance del perfeccionamiento empresarial debe tener como base un riguroso SCI. Además los comprendidos en el capítulo IX en sus lineamientos del 209 al 216 tratan todo lo referido a las políticas para el turismo. Por otra parte en el capítulo XIII "Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección", el artículo 271 expone 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.

Cuba está inmersa en un trabajo de profundización de los controles y de instrumentación progresiva del perfeccionamiento, por lo que se hace cada vez más necesario e imprescindible el control interno. Es por ello que se ve en la necesidad de emitir una resolución que regule centralmente todos los elementos expuestos integralmente dentro de un sistema de gestión, conocida como la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR). Esta resolución introduce nuevos criterios para la elaboración de un sistema de control interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad. Este concepto de control interno sale del ámbito de los controles financieros, como hasta el momento se identificaba, para abarcar todos los procesos y enraizarse con profundidad en el componente humano, activo más valioso que posee cualquier entidad.

Dentro de todo este SCI se encuentra como uno de sus componentes el ambiente de control, el que se ha denominado la base del referido sistema. Este sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las organizaciones. Un ambiente de control indebidamente enfocado puede provocar un mal funcionamiento en el desarrollo de las acciones de la entidad. Además se dirige a obtener operaciones eficaces y eficientes, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas aplicables, reducción en las pérdidas y salvaguardar recursos disponibles.

El sector del turismo no está exento de todo este proceso de cambio y transformaciones. Todo lo contrario, por ser uno de los sectores que más divisa ingresa al país, una fuente importante de empleo y sus posibilidades para dinamizar otros sectores y actividades de la economía nacional, es que requiere de un perfeccionamiento constante en aras de lograr los mejores resultados en todos los órdenes. Es por ello que se hace cada vez más importante la necesidad de crear e implementar mecanismos que permitan brindar a la administración, hasta donde sea posible, la máxima protección de sus bienes y la obtención de informes más exactos

y confiables. Todo esto con el objetivo de tomar las más acertadas decisiones para obtener la mayor eficiencia de la gestión empresarial.

La Delegación Territorial Oriente Grupo de Turismo Gaviota S.A tiene como propósito transformar todo aquello que sea necesario, a partir de los cambios que se están introduciendo en el país. Teniendo en cuenta que el grupo hotelero del norte de Holguín, es un polo que se encuentra en progresivo desarrollo y con un potencial importante de mercados para alcanzar altos niveles de ingresos en los próximos años, el control interno se muestra como un elemento primordial. Esta condición requiere de un perfeccionamiento continuo de la actividad turística y toda su infraestructura, cuyo punto de partida debe ser en la base, o sea, cada hotel debe ir perfeccionándose a sí mismo para lograr un cambio general.

El hotel Playa Pesquero se encuentra inmerso en este andar. Es por ello que se experimenta sin lugar a dudas la comprensión cada vez mayor de la naturaleza de estos problemas y se adoptan resoluciones estatales y otras disposiciones para la aplicación de medidas concretas. Esto con el objetivo de evitar derroches, desvíos de recursos y la malversación de los bienes a disposición de cada instancia.

Al analizar los informes de auditorías realizadas en el año 2018, en el hotel Playa Pesquero se comprobó que se han detectado deficiencias en la implementación del SCI. Dentro de estas se encuentra: la documentación no está actualizada correctamente y desconocimiento por parte de los trabajadores en materia de control interno, específicamente en el componente ambiente de control y sus normas. Por otro lado el ambiente de trabajo no tiene en cuenta la cultura del CI; existen deficiencias en el control de los bienes y recursos en algunas áreas del hotel (Mantenimiento, Áreas Verdes, A+B), e insatisfacción con el proceso de selección e integración, así como con la estimulación moral y material.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamenta la investigación, que permite definir como **problema profesional** a resolver: Insuficiencias en el componente ambiente de control en el hotel Playa Pesquero que dificulta el funcionamiento del sistema de control interno.

El **objeto** de la investigación es el sistema de control interno.

El **objetivo general** de esta investigación es aplicar parcialmente un procedimiento para implantar el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero que contribuya a mejorar su sistema de control interno.

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

1. Elaborar la sistematización teórico – práctica que sirva de base al trabajo a realizar, a través del estudio del control interno, enfocándose en su componente base, ambiente de control, así como sus procedimientos, técnicas y herramientas.
2. Seleccionar un procedimiento para mejorar el ambiente de control en entidades hoteleras.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado en el hotel Playa Pesquero para mejorar su sistema de control interno.

El **campo de acción** es el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero.

Para contribuir a la solución del problema profesional planteado se formuló como **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para implantar el componente ambiente de control en el hotel Playa Pesquero, contribuirá a mejorar su sistema de control interno.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron métodos de investigación. Entre los teóricos se emplearon el análisis – síntesis, para la revisión y el análisis de la literatura especializada sobre el control interno y el ambiente de control. El histórico lógico para analizar la evolución de los elementos de la investigación. El método inductivo – deductivo se empleó para diagnosticar la situación actual del campo de acción y aplicar un procedimiento. El sistémico – estructural – funcional se aplicó para el desglose de los elementos que permitieron ir desde el objeto al campo de acción de forma coherente.

Los métodos empíricos utilizados fueron encuesta, entrevista, análisis de la documentación, métodos de expertos y estadísticos.

Para su presentación la investigación se estructuró del modo siguiente: introducción, donde se caracteriza la problemática y se muestra el diseño de la investigación. El capítulo I, contiene el marco teórico práctico – referencial de la investigación y sienta las bases científicas de la misma. En el capítulo II, se aplica un procedimiento para

perfeccionar el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero¹. Se presenta además el cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. La bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, constituyen el complemento de los resultados expuestos que permitirán una mejor comprensión de la investigación.

¹ El procedimiento resulta una adecuación formulada por Mejías Guevara (2019) derivado de la investigación de Nieves Julbe (2010).

CAPÍTULO I. SISTEMATIZACIÓN TEÓRICA PARA EL AMBIENTE DE CONTROL

El capítulo tiene como objetivo exponer las bases teóricas de la investigación sobre el control interno (CI), su evolución, características, componentes e importancia en entidades hoteleras. Profundizar en el componente ambiente de control (AC) a través del análisis de técnicas y herramientas que se utilizan para su puesta en práctica. También se mencionan procedimientos para la evaluación de esta temática en la literatura consultada. El hilo conductor que se ha seguido para expresar el marco teórico-práctico se ha expuesto en la Figura 1.

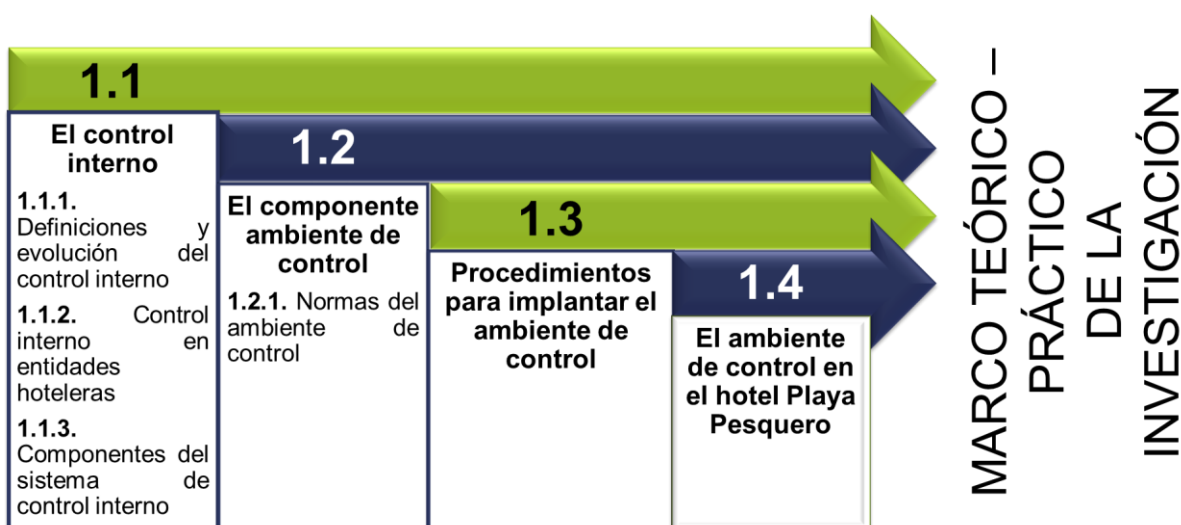


Figura 1. Estrategia desarrollada para la construcción del marco teórico – práctico de la investigación.

1.1. El control interno. Definiciones y evolución del control interno

El control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones, en las mismas debe perfilarse un tipo de control organizacional dirigido precisamente a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa. A esto se le conoce con el nombre de “control interno”. En este epígrafe se analizan las definiciones fundamentales, evolución, componentes y normas del sistema de control interno.

El concepto de control interno lleva en su andar constantes cambios y evoluciones en conjunto con el desarrollo de la sociedad y la tecnología. Autores como AICPA, (1947); Newton, (1976); Institute of Internal Auditors (IIA), (1983); Committee of

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (1996); Carmona González, (2003); Nieves Julbe, (2010); Posso y Barrios, (2014) y otros concuerdan en que el control interno es un conjunto de procedimientos, principios, normas, métodos destinado a que cada proceso logre sus objetivos con eficiencia y eficacia. Mientras que existen otros como Gómez Morfin, (1968) y Holmes, (1970) que solo ven este concepto vinculado a las áreas de contabilidad y finanzas de una empresa. Una de las definiciones más consultadas es la planteada por una de las organizaciones rectoras en esta materia AICPA, en 1947, donde plantea que es el “medio para que la administración obtenga la protección, control e información necesarios para dirigir la empresa eficazmente”, reconoce además que se extiende más allá de las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas dando espacio a la parte administrativa, compartiendo con este alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.

En la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes. Estas trataban sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que, sobre el control interno, existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno. Este debía ser capaz de integrar diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como diferentes niveles legislativos y académicos dispusieran de un marco conceptual común. Dicho marco obligaba a tener una visión integradora que pudiera satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo, bajo la sigla COSO, con el objetivo de dar respuesta a numerosos problemas producidos por su ineficiencia y por estar reservado el control interno sólo para contadores. En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre control interno, cuya redacción fue encomendada

a Coopers y Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el IIA en 1997.

En este informe se dictaminó como “un proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”. Esto cambia su enfoque tradicional y logra una amplia aceptación en diferentes países. Se refleja una definición más detallada, al argumentar que el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- ✓ promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios
- ✓ proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal,
- ✓ cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales
- ✓ elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

El control interno es un proceso integrado de los procesos. Dicha afirmación, ha sido demostrada a través del estudio de los conceptos más generales del tema dados desde 1949 por diferentes instituciones profesionales y académicas, así como por autores que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual. Cuba, por mucho tiempo, tuvo limitado el alcance del SCI a las áreas económicas. Se hablaba de este tema y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas. El resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de las organizaciones veían en el SCI un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los SCI era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las organizaciones, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y

actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un SCI a la medida de sus necesidades. Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno. El mismo debía ser capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema. Se lograba así, que al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se contara con un marco conceptual común, y una visión integradora donde las demandas de todos los entes involucrados estuvieran satisfechas.

En tal sentido y conceptualizando una nueva forma, entre los años 2000 y 2010 numerosos autores cubanos abarcaron el tema y definieron conceptos propios. Según Carmona González (2001) "...este proceso es muy diferente del que se sigue con frecuencia en materia de controles, cuando se detecta algún problema en que la dirección intenta solucionarlo añadiendo controles, más personal, o más auditores internos. Soluciones rápidas que crean grandes, ineficientes y burocráticas estructuras de control que se deterioran al paso del tiempo. Los controles son más efectivos cuando están incorporados a procesos empresariales y se integran como parte inseparable de la actividad".

En el año 2003 el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) pone en vigor la Resolución No. 297, actualmente derogada. En ella se define el control interno, contenido de los componentes y normas para su implementación y evaluación. Es a partir de esta promulgación donde el máximo responsable del diseño del sistema es el director de la entidad y no otro directivo de menor jerarquía. Sin embargo, todos son responsables de su implementación y supervisión a cualquier nivel, según la estructura organizativa de las organizaciones. Su concepto, según esta resolución, es "el control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuadas 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

✓ control de recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

Según Nieves Julbe (2010) el control interno, está estrechamente ligado al control estratégico, de gestión y operativo de la organización. 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. Cuanto más se estudia el tema del control interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma.

Entonces cabría preguntarse ¿Qué se entiende por control interno?

La autora de la investigación concuerda con que el concepto de control interno más acertado y que abarca de forma general todos los aspectos a tener en cuenta para el mismo, además de que agrupa en un único concepto a los dados por diversos autores e instituciones, es el planteado en la Resolución 60/2011, donde se define como “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”.

1.1.2. Control interno en entidades hoteleras

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.

Según Batista Sánchez (2018) el turismo se ha convertido en los últimos años en un pilar fundamental del desarrollo social y económico de muchos países, por lo cual ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general. Actualmente constituye uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento en la economía globalizada, y de acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se mantendrá de forma sostenida en próximos años.

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 procedimientos 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.

Así como el cumplimiento de los Objetivos No. 44 y 45 de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (PCC) referidos a incrementar con la participación de los trabajadores, la exigencia por la protección de los bienes y recursos del estado.

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 320 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. La autora de la investigación luego de analizada la bibliografía consultada, concluye que es muy escasa las investigaciones realizadas en este tema, además de que solo se rigen por la Resolución 60/2011 y por decretos relacionados solamente con el componente gestión y prevención de riesgos.

1.1.3. Componentes del sistema de control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes 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.

De una revisión bibliográfica realizada por la autora de la investigación, se muestra que existen diversas instituciones que plantean los componentes con nombres diferentes, aunque su definición sea la misma. De un total de 33 bibliografías consultadas se concluye que el 57.57% nombran al componente “ambiente de control” mientras el resto lo nombra como entorno de control. La actual gestión y prevención de riesgos fue nombrada por un 84.84% como evaluación de los riesgos, mientras que un 100% de la bibliografía consultada opina que el tercer componente debe llamarse actividades de control. En cuanto a los últimos dos componentes supervisión y monitoreo, el 75.75% de la bibliografía los nombró por separado, e información y comunicación solo el 6.06% lo nombró como comunicación y el 12.12% como información, mientras el resto propuso el nombre actual (Figura 2).

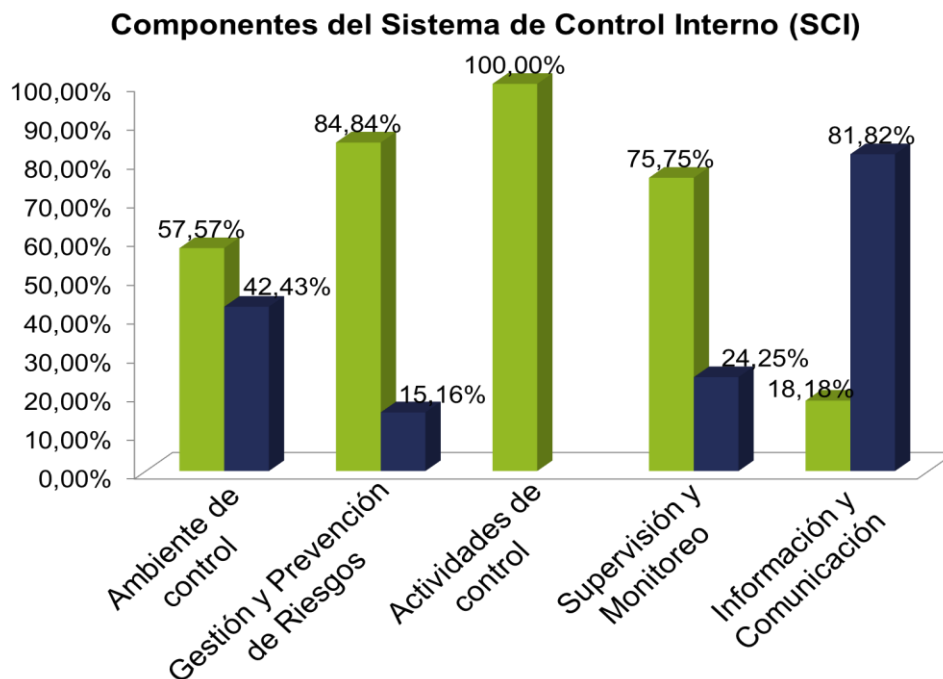


Figura 2. Componentes del SCI

A consideración de la autora de la investigación, 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 decide escoger los componentes del SCI que se reflejan en la figura 3. Los mismos deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas; que si bien deben cumplirse, no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes.

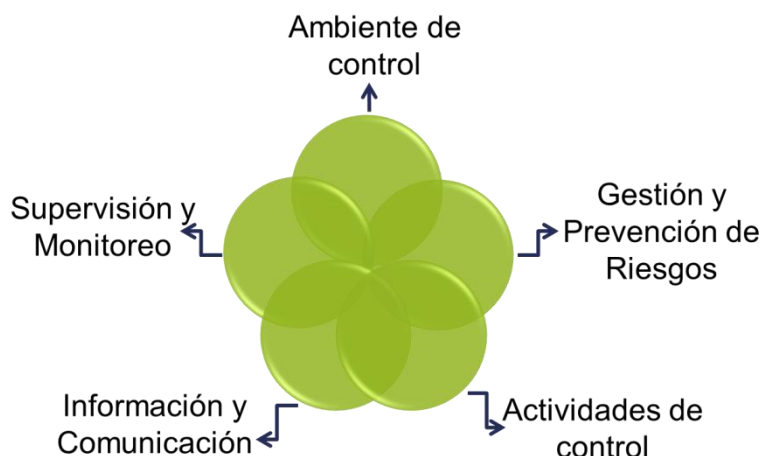


Figura 3. Componentes del Sistema de Control Interno (Resolución 60/2011)

Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto. Es por ello que cabe preguntarse ¿qué aporta cada componente?

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. Conformar el conjunto de buenas prácticas

y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. 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.

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.

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.

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 y,
- ✓ Rendición de cuentas

Coincidiendo con Vega de la Cruz y Ortiz Pérez (2017), en un análisis de influencias de los componentes del SCI el ambiente de control se encuentra en la cima (Anexo 1). Es por ello que lo analizado hasta aquí permite comprobar que el ambiente de control al ser la base del sistema antes referido es uno de los componentes de mayor importancia y es por ello que esta investigación estará dedicada al perfeccionamiento del mismo.

1.2. El componente ambiente de control

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones. Refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados. Es por ello que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El ambiente de control influye en la conciencia del personal. De la revisión bibliográfica realizada, la variable más utilizada en los conceptos del componente ambiente de control es la que considera a este como la base de los demás componentes del control interno. En segundo lugar por llevarse a cabo bajo las pautas de la alta dirección y por la importancia que posee este componente al SCI. Además de que debe estar al alcance de todos los trabajadores y directivos de la entidad para un mejor funcionamiento.

A decisión de la autora de la investigación el concepto que se define como ambiente de control es el expuesto en la resolución 60/2011. Este integra los aspectos más significativos de los analizados en conceptos anteriores y es el más actualizado y adaptado a Cuba. Según Pérez Rodríguez y Escalona Ramírez (2011) la entidad puede crear un ambiente de control si existe una estructura organizativa efectiva, se aplican sanas políticas de administración y se cumplen las leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

El mismo se dirige a obtener operaciones eficaces y eficientes, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, regulaciones y las normas

aplicables, reducción en las pérdidas y salvaguardar los recursos disponibles. Es por ello que influye en la forma como se fijan los objetivos, estructuran las actividades y aprecian los riesgos; en las actividades de control y los sistemas de información y comunicación; además de las actividades de monitoreo y control. A su vez está influenciado por la cultura de la entidad. Dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de la gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, e incluyen un código de conducta escrito en forma regular. Este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad.

1.2.1. Normas del ambiente de control

En un estudio realizado acerca de las normas que integran el ambiente de control, se concluyó que las mismas han mostrado diversos y significativos cambios a lo largo de la historia. 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 las organizaciones deben integrar a su SCI, 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: código de ética de los cuadros del estado cubano, reglamento orgánico, manual de procedimiento, convenio colectivo de trabajo, código de conducta específico si lo hubiere y reglamento disciplinario interno.

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 se deben definir de manera participativa los valores de cada entidad, 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: las organizaciones deben elaborar 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: se deben establecer y cumplir las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, para ello se 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

La evaluación del SCI permite establecer el nivel de confianza que proporcionan los procesos y operaciones de control, así como la efectividad con que el mismo sirve de apoyo para garantizar en forma razonable el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de rentabilidad. Los procedimientos son métodos y operaciones que se aplican en el desarrollo de la auditoría e incluyen prácticas consideradas necesarias en el examen de una partida o de un conjunto de hechos o circunstancias.

Muchos son los autores que han investigado sobre el tema y han elaborado procedimientos generales para el CI. Algunos incluyen la evaluación del componente ambiente de control y sus normas. De la revisión realizada, solo Bermúdez Laguna; Álvarez Fernández y López Mesa (2010), proponen un procedimiento de control interno, para implementar el perfeccionamiento empresarial, que contribuye a mejorar el impacto económico en el territorio de Amancio, Las Tunas.

Por otra parte, existen procedimientos del SCI pero que no evalúan el componente ambiente de control, que es el objeto de estudio de esta investigación. Entre estos están González Pupo, (2015) que propone un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos y Vega de la Cruz y Nieves Julbe, (2016) que elaboran un procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del CI. Otros autores como Fonseca Hernández, (2016) y Vega de la Cruz, Pérez Pravia, y Nieves Julbe, (2018) elaboraron procedimientos que determina el grado de madurez de la organización permitiendo así corregir los errores del SCI a través de la modelación multicriterio.

Piñero Hernández, (2013); Posso Rodelo y Barrios Barrios, (2014) y Gutiérrez Pérez, Soulerly Daley y Reyez Zulueta, (2015) realizaron procedimientos que contribuyen a una evaluación general del SCI, lo que permitió identificar y valorar cuantitativa y cualitativamente las fortalezas y debilidades del CI. Estos procedimientos aunque no están enfocados en el componente ambiente de control, sí evaluaron el mismo como parte del SCI.

Debido a que el SGICH² y el componente objeto de estudio se encuentran estrechamente relacionados diversos autores se han enfocado en la realización de procedimientos que los vinculen. Sánchez Augier (2009) orienta su investigación a la evaluación del desempeño de los recursos humanos en entidades hoteleras basada en competencias. 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.

Por otra parte, Núñez Cruz (2016) confecciona un procedimiento cuyo objetivo es evaluar la norma idoneidad demostrada (ID) según el perfil de idoneidad y 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. Mejías Guevara (2019) propone un 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, conferencias y seminarios. Existen otras más específicas para el componente analizado, como la matriz DAFO. Esta permite diagnosticar los riesgos internos y externos de cada variable del SGICH. El examen crítico, los diagramas (bimanual, de actividades múltiples, de hilos, en planta, de análisis del proceso), las técnicas asociadas al estudio de movimiento y micro movimientos, y de estudio de tiempos, se utilizan tanto para registrar, como para analizar y buscar soluciones. Para el procesamiento de la información puede utilizarse el software “MEDTRAB” el que permite procesar las técnicas de estudios de tiempo.

González Pupo (2015) aplica técnicas como el análisis de conglomerados, análisis factorial y de correlación, análisis de centralidad y el método MICMAC con el objetivo de reducir e integrar el inventario de riesgo quedando solamente los riesgos más

² Sistema de Gestión Integral del Capital Humano

influyentes y menos dependientes. Entre las herramientas a utilizar se encuentran flujogramas, diagrama OTIDA, fichas de procesos y redes de Petri para descomponer el proceso en subprocesos y, estos a su vez, en tareas, para alcanzar un mayor nivel de detalle.

Autores como Batista Sánchez (2018) propone la aplicación de técnicas multicriterio, entre estas se encuentran el método de Saaty, el que permite seleccionar la mejor alternativa dentro de un conjunto de ellas o simplemente ordenarlas, utilizando el criterio de uno o varios expertos y con la evaluación de más de una medida de efectividad. Las técnicas mencionadas anteriormente son 30 necesarias para llevar a cabo los procedimientos.

Luego de realizada una revisión bibliográfica, de procedimientos que analizan el componente ambiente de control se concluye que: el 100 % es aplicable y poseen consistencia lógica. Un 66,67 % es de fácil comprensión debido a que poseen pasos y tareas; y un igual porcentaje poseen trascendencia, el resto (33,33 %) es porque han sido elaborados con características propias de las entidades en las que se han aplicado. En cuanto a la aplicación de las técnicas y herramientas solo el 75,0 % lo propone y el 25,0 % explica los procedimientos y no profundizan en la aplicación de las mismas. El 16,67% no posee sistematicidad en sus procedimientos, ya que no los enfocan a una mejora continua y no aseguran que exista un control y vigilancia sobre el procedimiento y su aplicación. Un 83,33 % están alineados con las leyes vigentes en cuanto al SCI (resolución 60). Sin embargo, el 58,33 % sólo se pueden aplicar a entidades hoteleras debido a las características que poseen; de estos solo tres autores (Nieves Julbe 2010, González Carballo 2018 y Mejías Guevara 2019) enfocan estos a la implementación y(o) evaluación del componente ambiente de control, significando un 25,0 %.

Del 25,0 % que implementa el ambiente de control, el procedimiento de Mejías Guevara (2019), es un procedimiento actualizado a las regulaciones vigentes. Es aplicable a cualquier organización e incluye procedimientos para cada una de las normas de este componente de investigaciones recientes. Debido a estas características se decide seleccionar este procedimiento para mejorar el SCI en el hotel Playa Pesquero.

1.4. El ambiente de control en el hotel Playa Pesquero

Para comprender la situación actual de la empresa tanto en el pasado como el presente, de manera que pueda actuar en el momento con una visión hacia el futuro, al decir de Machado y Hernández (2009)³, se lleva a cabo el diagnóstico de la situación empresarial. Es fundamental para toda organización, conocer en qué lugar se encuentra para poder determinar a donde se dirige así como adecuar su estrategia a la realidad particular y no a meras suposiciones de esta.

Es necesario partir de que el hotel es una organización de servicios. Es por ello que la forma en que se manifiesta la gestión funciona de forma distintiva, sobre todo si se toma en cuenta el hecho de que el turismo es un sector altamente priorizado en Cuba. Un correcto manejo y administración de los recursos deviene en resultados relevantes, dando continuidad al papel del país como potencia turística. Por esto es que es vital para la organización llevar a cabo correctamente el proceso de control interno y, específicamente, el ambiente de control.

Se realizó inicialmente un primer acercamiento al escenario objeto de estudio, se explicó por la investigadora el propósito del mismo y el procedimiento a utilizar para garantizar los resultados de la investigación, lo cual fue aceptado por el consejo de dirección del hotel por el interés que tienen de perfeccionar el sistema de control interno sobre la base de la resolución 60 de la CGR. Para analizar el comportamiento del CI en el hotel se parte de un conjunto de preguntas para diagnosticarlo⁴:

1. ¿Conoce usted lo que el control interno?
2. ¿Se considera que existe un adecuado y eficaz control interno en el hotel?
3. ¿El control interno del hotel puede ser perfeccionado?
4. ¿El control interno establecido en cada área del hotel 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 hotel?

³ Citado en Piñero Hernández, 2013.

⁴ Las preguntas fueran tomadas de Piñero Hernández (2013).

El 95,0 % de los encuestados tiene un conocimiento general del tema. El 98,0 % reconoce que en el hotel existe un adecuado CI aunque pudiera ser más eficaz. El 100 % afirmó que el CI puede ser perfeccionado, de manera que no constituya una carga de trabajo para los directivos y sí una herramienta eficaz para poder prevenir la ocurrencia de manifestaciones negativas y otros hechos delictivos.

El 90,0 % consideró que la respuesta a la cuarta interrogante era positiva, pues permite (el CI) un control razonable de los recursos. El restante 10,0 % argumentó que se pueden tener en cuenta las deficiencias de cada área de trabajo que impiden en alguna medida que los objetivos de trabajo departamentales se cumplan a cabalidad. Al explicarles cómo debe estar concebido un sistema de CI sobre la base de la resolución 60 de la CGR, el 100 % respondió que no existe un sistema, sino que poseen elementos que al interrelacionarse pueden llegar a formar uno, pues se tienen aislados los documentos necesarios. Al conocer los trabajadores las normas del ambiente de control, el 80,0 % no poseía conocimiento del mismo, infringiendo que no era de interés para sus puestos de trabajo. El 20,0 % 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 2018, en el hotel Playa Pesquero; se pudo observar que se han detectado deficiencias en la implementación del SCI. Dentro de estas insuficiencias se encuentra documentación no actualizada correctamente, no existe constancia de informes de revisión y control para el componente ambiente de control. Las auditorías internas 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. Las políticas y prácticas en personal no están diseñadas correctamente, al no dárseles el tratamiento adecuado a los trabajadores de nuevo ingreso, a los efectos de conocer sus inquietudes, así como evaluar el rendimiento de sus actividades, incluyendo sus aptitudes y disciplina.

Aunque existe un comité de control, no hay evidencia de sus reuniones, por lo que no se analizan los problemas que presenta el hotel. Están definidos los valores éticos para los cuadros a través de un procedimiento establecido. Faltan firmas en los escaques de conformidad con el trabajo realizado, y en los casos que existen se presentan firmas difíciles de identificar. Existe negligencia y descontrol administrativo (violaciones en el inventario de útiles y herramientas, falta de chequeo, seguimiento, fiscalización y control) en el área de Servicios Técnicos.

Existe una atmósfera de confianza mutua insatisfactoria en la organización. No predomina la confianza de los directivos sobre los subordinados, respecto a los valores, capacidades, experiencias y habilidades que poseen la mayoría de estos, para asumir importantes actividades. Los trabajadores consideran que no existe un nivel de comunicación adecuado entre jefe-subordinado, la cual no favorece el estilo que emplean los directivos para dirigir, por lo que los trabajadores están insatisfechos con la importancia y participación que se les da en la toma de decisiones en la organización.

De forma general se puede plantear que existen deficiencias 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 el hotel.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO

A partir del estudio realizado en el marco teórico-práctico de la investigación y teniendo en cuenta la situación actual del componente ambiente de control en el hotel Playa Pesquero, se propone la aplicación de un procedimiento que perfeccione el SCI y su componente base ambiente de control, para darle solución al problema profesional planteado.

2.1. Aplicación del procedimiento para implantar el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero

En este epígrafe se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado al componente ambiente de control en el hotel Playa Pesquero, mediante la aplicación del procedimiento para la implantación del ambiente de control propuesto por Mejías Guevara (2019).

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.

Etapa 1. Caracterización de la organización

Paso 1. Características generales

Esta instalación, inaugurada el 21 de enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, se erige en la costa norte de la provincia de Holguín. Administrada por la compañía Gaviota S.A. cerca del parque natural Bahía de Naranjo. Desde el punto de vista arquitectónico es una villa ecológica y se enmarca en un destino turístico caracterizado por sus excelentes playas, majestuosa naturaleza, abundante sol durante todo el año que se unen a la rica historia y cultura local para conformar un producto turístico que cada vez más incrementa su número de visitantes. Abarca un área total construida de 85 095m² en construcciones de dos niveles en forma de

Bungalow. La más cercana se encuentra a 250m del litoral de una costa con aproximadamente 1400m de playa. Posee 978 habitaciones, divididas en 4 categorías: las habitaciones estándar (567), habitaciones superior (264), suites (11) y habitaciones superior PLUS (80). Posee además programas de bodas, luna de miel y un programa para grupos el cual es una opción, pues se combina trabajo y ocio acompañados de servicios diseñados para dichas actividades. Al igual las familias que viajan en grupos se benefician con programas y opciones que hacen su estancia más agradable como picnics, celebraciones, reuniones familiares o de amigos.

El hotel Playa Pesquero posee una amplia oferta gastronómica. Cuenta con 8 restaurantes (Romántico, Caribeño, Grill, Italiano, Bistro Cacciatores, Extravangaza, Buffet Latino, Buffet Criollo) y 7 bares (Lobby Bar, AquaBar, Bar Mojito, Beer Garden, Cremería). Posee tres piscinas, cuatro jacuzzis y una sauna que aportan a sus clientes momentos de relajación y ocio. Para la diversión ofrece una variada animación diurna y nocturna, club de actividades deportivas, a la que se unen las clases de baile, y de español. Su eslogan “Un hotel Gaviota para vivir al natural” comprende todo lo que el hotel desea ofertar a sus clientes.

En estudios realizados en el hotel en el año 2018 por la autora de la investigación, se detectó que la misión y visión presentaban deficiencias. Se decide en total acuerdo del Consejo de Dirección, realizar nuevas versiones de las mismas, las que se muestran a continuación. Se propone como misión: Representar la vanguardia de la hotelería cubana, tanto por la majestuosidad del hotel como la excepcional profesionalidad y espíritu revolucionario de nuestra gente, que nos convierta en una atractiva organización para trabajadores y clientes. Distinguida y orgullosa de la calidad y eficiencia de sus servicios. Demostrar con irrefutables resultados la factibilidad de crear grandes empresas hoteleras gestionadas en su totalidad por profesionales cubanos. Por otra parte se propone como visión para la entidad: El Hotel Playa Pesquero se encuentra y seguirá encontrándose en la cúspide de la excelencia hotelera en el Caribe.

El hotel posee identificado correctamente su objeto social así como los valores compartidos. Tiene como principales clientes a Canadá, Rusia, México, U.S.A., Alemania, Italia, Reino Unido, entre otros, los cuales son muy exigentes a la hora de

recibir las atenciones merecidas. Cuenta con 253 proveedores, los cuales son los encargados de suministrar todos los productos necesarios para el correcto funcionamiento de la instalación.

La estructura organizativa que se proyecta en el hotel (Anexo 2) es lineal y cuenta con tres niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la dirección general, en el segundo nivel los jefes de departamentos y mandos intermedios y en el tercer nivel los trabajadores. La estructura organizacional es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.

Por otra parte, el análisis económico realizado a través de la revisión documental muestra que la empresa planifica, dispone y controla los recursos financieros necesarios para implementar y lograr los objetivos. En el primer trimestre del año en curso el hotel acogió a un total de 469 242 huéspedes, cifra que disminuyó en 21 684 clientes a la del año anterior, por lo que la producción se comportó en un 87,41 % no lográndose el plan deseado. En la revisión documental realizada se calcularon ciertos indicadores (Tabla 2.1) y se compararon sus resultados con igual período del año anterior. Concluyéndose que el hotel ha presentado una recuperación de sus valores con respecto al 2018 y que su situación financiera actualmente se encuentra en un estado favorable.

Tabla 2.1. Síntesis de los resultados económicos y financieros del primer trimestre del año 2019.

Indicadores	Valores	
	1er trimestre 2018	1er trimestre 2019
Solvencia	\$2.15	\$2.38
Liquidez	\$1.10	\$1.20
Endeudamiento	35,26%	28,34%
Rotación de inventarios	5 veces/trimestre	6 veces/trimestre
Plazo promedio de inventario	20 días	15 días
Ciclo de cobro	27 días	23 días
Margen de utilidad	\$0.23	\$0.29

Paso 2. Caracterización del capital humano

El capital humano en el hotel, está compuesto en el 52,35 % por féminas, mientras que el 47,65 % corresponde al género masculino, esto evidencia la tendencia

mundial a relacionar a la mujer con los servicios, colocándola como máxima expresión de la belleza inmersa en un paisaje de hermosas playas.

En el análisis de los trabajadores por categoría ocupacional el mayor porcentaje lo ocupan los trabajadores de servicio, con un 60,13 %, los operarios ocupan el 29,96 %, los técnicos el 8,74 %, los administrativos el 0,64 % y los cuadros el 0,53 %. Los datos analizados están en correspondencia con el objeto social del hotel. Referente a las edades, el 17,59 % se encuentra entre 25 y 30 años, mientras que entre 31 y 40, existe un 29,21 % y un 39,45 % entre 41 y 50 años. Los trabajadores de más de 50 años representan el 13,75 %. Por tanto un 82,41 % de personal posee experiencia y se concluye que el hotel cuenta con un bajo porcentaje de personal jóvenes, elemento muy importante en un sector tan dinámico como el turismo. Es necesario ingresar a la organización, personal joven para garantizar el relevo y adiestramiento en la cultura organizacional existente.

En cuanto al nivel de escolaridad solo el 15,57 % es graduado del nivel superior en diversas especialidades, el restante 84,43 % posee 12mo grado. El 9,91 % de los trabajadores son militantes de la UJC y el 12,26 % del PCC. (Anexo 3)

La estimulación al trabajo se realiza a través de la Resolución 185/2012; estableciendo que esta será otorgada cuando el hotel obtenga utilidades ante impuestos. Al no cumplir con este indicador, no procede el pago por resultados. Si procede, los trabajadores recibirán el 3,0 % de las utilidades y un 10,0 % de las ventas extras del hotel, lo cual será diferenciado atendiendo al grado de participación y responsabilidad de los trabajadores en la prestación de los servicios y su dirección.

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 19 directivos de la entidad⁵ (Anexo 4). Los resultados se muestran a continuación:

Se evaluó de medio el enfoque estratégico por diferentes causas. No se tienen identificados los objetivos a corto plazo. Aunque se realiza la planeación estratégica, su última evaluación es catalogada de medio, por el incumplimiento de algunos indicadores. En cuanto al dominio sobre este proceso de planeación solo el 10,52 %

⁵ La encuesta fue tomada de Nieves Julbe (2010), referido en Mejías Guevara (2019).

(representando 2 trabajadores) no tienen conocimiento del mismo debido a que son de nuevo ingreso en el hotel. Las fortalezas y debilidades de la organización son dominadas por el 63,16 % de los directivos, el resto posee poco conocimiento y el 5,26 % opina que no se toman en cuenta para las ocasiones que lo ameritan. La actualización de la estrategia de la organización no siempre se realiza en el tiempo correspondiente. Los objetivos estratégicos, según el 26,32 % no son del dominio de todo el personal y el 21,05 % no conoce nada acerca del tema. No en todas las ocasiones opina el 15,78 %, la entidad mantiene su ventaja competitiva gracias a los planes estratégicos, debido a que no son tomados en cuenta por la alta dirección y se toman medidas, quizás correctas, pero no en la forma de llegar a ellas. En cuanto al SGICH⁶ no posee la entidad un sistema consolidado, expresado esto por el 78,94 % de los encuestados, así como que el control interno no es considerado en la planeación estratégica de una forma correcta.

La cultura de los directivos posee resultados desfavorables, debido a que no existen adecuadas relaciones entre jefes-subordinados (47,37 %) por el entorno en el que se trabaja. El 52,63 % opina que los superiores no poseen confianza en ellos y solo el 21,05 % tiene confianza en sus subordinados. El estilo de dirección que predomina es autocrático, expresado por el 100 % de los encuestados. Opinan que solo se rigen por las órdenes del director general y no se tienen en cuenta las opiniones de los demás trabajadores en ciertas ocasiones. Según los trabajadores en entrevistas informales realizadas ven el control en el hotel de manera excesiva. Es por ello que el 78,94 % opina que es utilizado para “castigar” a los subordinados, ya que por la más mínima falta se toman medidas extremas con aquellos que no cumplan correctamente su trabajo o violen alguna de las leyes establecidas en el hotel.

Por último, al evaluar las **competencias laborales** el 100 % opina que poseen todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige, manifestando que no son autocríticos debido a que para poder dirigir y llevar a cabo procesos es necesario de un constante aprendizaje y renovación tanto de conceptos como de maneras de proceder a la hora de la toma de decisiones. El 21,05 % opina que no posee la experiencia requerida para el cargo que ocupa

⁶ Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH)

debido a que son adiestrados, de nuevo ingreso en el hotel. El 57,89 % reconoce que no poseen los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de los distintos cargos. La entidad no reconoce, ni recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por los equipos de trabajo debido a la conducción de los directivos, así opinaron el 52,63 %. Solo el 21,05 % califica que el resultado de su trabajo cuando es proveedor interno de otra área o departamento es de medio.

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 hotel, el mismo es de 938 trabajadores. Según la escala para la selección del número de trabajadores para el equipo de trabajo ($100 \geq 1000$), debe contarse para el estudio con un total de 9 miembros⁷ (el director de área asistente, el inspector A supervisor del servicio turístico, el jefe de grupo de economía y el especialista C en gestión económica (EP); el jefe de recursos humanos y el especialista C en gestión de recursos humanos; el jefe de alimentos y bebidas, el jefe de seguridad interna 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 5)

Seguidamente se comunicó a los trabajadores, la realización de la investigación a través de visitas a cada área del hotel, los objetivos que persigue la misma así como su importancia. Con esta acción se logra la participación y el apoyo de los mismos para una mayor calidad en el desarrollo y la 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 9 trabajadores. Luego de aplicada la encuesta a 20 posibles expertos, los mismos eran directores de área y los miembros del equipo de trabajo,

⁷ Los mismos fueron escogidos en una reunión ampliada de la autora con el consejo de dirección de la entidad debido a su experiencia, méritos y conocimientos del tema.

cuya selección y procesamiento de los datos se muestran en los anexos 6.1 y 6.2 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 equipo de trabajo a través del método de consenso, coincide en realizar la lista de chequeo⁸ propuesta en el anexo 7. 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

Conociendo por el equipo de trabajo y por las particularidades que posee el hotel, se realiza a través del método Delphi por rondas, la selección de los indicadores a tener presentes para evaluar el ambiente de control. Se realizaron dos rondas en las cuales los expertos llegaron al consenso (coeficiente de concordancia de 77,78 %) que no era necesario incluir ni sustraer ninguno de los indicadores propuestos por Mejías Guevara (2019). Los mismos se muestran en el anexo 8 de la presente investigación.

Etapas 3. Diagnóstico del ambiente de control

Paso 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH

En un primer encuentro con el departamento de Recursos Humanos en la entidad, la especialista principal plantea que en el hotel no se encuentran formuladas correctamente las políticas para el SGICH. Por tanto las reglas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados no existen. Presentan manuales, procedimientos y reglamentos, acorde a lo exigido en las regulaciones, de algunas de ellas. No existe conocimiento por parte de la mayoría de los trabajadores del hotel y por tanto no hay satisfacción con el cumplimiento de algunas de las políticas. La organización no cuenta con una administración que impida que los empleados desempeñen funciones no deseadas

⁸ La lista de chequeo fue adaptada por Mejías Guevara (2019) de la realizada en la tesis doctoral de Nieves Julbe (2010).

y(o) pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas. En la figura 4 que se muestra a continuación aparece reflejado un resumen del diagnóstico anterior:



Figura 4. Diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH

Con el objetivo de diagnosticar el comportamiento de los procesos del SGICH, se realizó por la autora de la investigación, una lista de chequeo (anexo 9) confeccionada por Nieves Julbe (2010) y se procedió al cálculo de indicadores⁹ de los procesos claves seleccionados para la organización con el objetivo de una mayor precisión en el diagnóstico (anexo 10). Se obtuvo como resultado:

Los procesos integridad y valores éticos y seguridad y salud posee un desempeño alto (16,67 %). Están definidos los valores organizaciones en el código de ética, aunque no son del conocimiento de todos los trabajadores. Se encuentran correctamente implantados los procedimientos de la seguridad salud en el trabajo. Existe satisfacción con las condiciones de trabajo, pues son pocas las reclamaciones oficiales que se presentan acerca del tema.

⁹ Indicadores propuestos por Téllez Aguedo (2016)

En un desempeño medio se encuentra el 50,0 % de los procesos: idoneidad demostrada, políticas y prácticas del SGCIH, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material y comunicación institucional. De estos los más significativos, que se presentan con mayores problemas son los analizados a continuación:

✓ El proceso de evaluación del desempeño incumple algunas de las tareas previstas en el procedimiento existente en el hotel y se establecen indicadores generales, ninguno relacionado con las competencias laborales de cada cargo. Se muestran sólo indicadores referidos a disciplina, cumplimiento del plan de trabajo y actitud. Existe insatisfacción en el 11,02 %¹⁰ de los trabajadores (específicamente en el Área de Animación), por la falta de correspondencia con sus resultados. Estos dependen de las encuestas internas realizadas a los clientes e independientemente del trabajo de cada cual todos tienen igual evaluación.

No se conoce por todos los trabajadores su evaluación mensual¹¹. En las evaluaciones efectuadas en el primer trimestre del presente año, se presentaron 82 reclamaciones oficiales de 744 trabajadores evaluados en este periodo, a las cuales se les dio el tratamiento adecuado. El IEC¹² y el índice de calidad de las evaluaciones presentaron menor porcentaje en la categoría de servicios (76,42 % y 49,88 % respectivamente). Por último el nivel de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño es considerado regular porque se encuentra en un 79,32 %.

✓ El proceso de capacitación y desarrollo cuenta con un procedimiento que no está en su totalidad acorde con los objetivos de la entidad y la integración de los planes de capacitación individual de cada trabajador. Este último elaborado teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas. No se cuenta con indicadores para medir el impacto de la capacitación, aunque se analiza el tema en los consejos de dirección trimestrales. El cumplimiento del plan de acción, se encuentra en un 88,46 %, evaluado de regular porque en ocasiones no se cumplen las acciones planificadas en los trimestres y el cumplimiento de la participación se

¹⁰ Este resultado fueron tomado del cálculo de los indicadores propuestos por Téllez Aguedo (2016).

¹¹ Esta evaluación es tomada para la estimulación moral y material.

¹² Índice de Evaluación por categoría ocupacional

encuentra en un 78,37 % evaluado de mal, ya que no todos los trabajadores le prestan al proceso la importancia que corresponde.

De los cursos prestados en el primer trimestre el nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado se encuentra en un 90,8 %, lo que significa que los cursos han sido del interés y agrado de los trabajadores, aunque el porcentaje de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo es de 72,0 % evaluándose de regular. Por último el nivel de ejecución del presupuesto de capacitación y desarrollo se encuentra en un nivel aceptable pues representa lo gastado hasta el primer trimestre del año en curso un 8,66 % del presupuesto total.

✓ La estimulación moral y material cuenta con un procedimiento para la compensación de los trabajadores que no es correctamente aplicado aunque responde a las regulaciones emitidas por el MTSS. En el primer trimestre del año se estimularon solamente a 28 trabajadores representando el 2,98 % del total de la plantilla, realizado en el chequeo de emulación por el aniversario del hotel. El nivel de satisfacción se encuentra en un 28,0 %, en cuanto a la estimulación moral. Los sistemas de pago por resultados responden a los objetivos empresariales y la estimulación material se realiza a través de la asignación de viviendas, la propina de directos a indirecto y la estimulación en cuc.

En entrevistas informales a los trabajadores se encontraron inconformidades con respecto a la repartición por grupos del sistema de estimulación, porque no existe diferencia de grupo entre trabajadores que ocupan cargos que requieren nivel superior contra los otros cargos de menor categoría ocupacional. La estimulación en cuc solo se genera en los meses de temporada alta y al no constituir salario no se contempla en la jubilación de los trabajadores.

En el caso del pago de la propina de directos a indirectos existen inconformidades con respecto a que se establece en el reglamento que rige este pago que aquel trabajador que presente Certificado Médico en el mes no cobrará por este concepto sin que este importe el tiempo real trabajado. Por otra parte el índice de ingreso de los trabajadores ha tendido a mantenerse (1430,22 CUP/trabajador), debido a que la fluctuación de trabajadores en estos meses por ser de temporada alta no ha sido

significativa y el índice de gastos de personal se encuentra evaluado de bien debido a que están en un 52,25 %.

Por otra parte en un desempeño bajo (33,33 %) se encuentran los procesos de planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual, selección e integración, organización del trabajo y autocontrol. De estos el que presenta mayor deficiencia es el proceso de selección e integración. El hotel presenta un procedimiento para el mismo, pero con deficiencias.

La delegación es la encargada de realizar la mayoría de los pasos, pero no siempre son tomadas en cuenta las competencias de los cargos a la hora de realizar el proceso elemento que causa insatisfacción. La selección e integración del personal está muy centralizada provocando que no se complete nunca el 100 % de la plantilla del hotel, actualmente encontrándose en un 94,65 %¹³ (evaluada de bien).

Existe déficit en las reservas de cargos en la agencia, como por ejemplo: Mayordomo, Maestro Cocineros, Animador Turístico, Económicos, Supervisoras y Capitán de Salón. Existe una alta contratación de personal no capacitado, como es el caso de graduados de politécnico en cumplimiento del servicio social. No se permite la contratación de universitarios en cargos que no requieran nivel superior. El hotel no cuenta con la información necesaria para el cálculo de indicadores como: tasa y razón de selección, índice de participación en el programa de acogida y el índice de selección.

Paso 3. Diagnóstico de las normas de ambiente de control

Para obtener conclusiones de la situación real en la empresa acerca de la implantación del ambiente de control se utilizó la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Mejías Guevara (2019) (Anexo 11). La misma fue aplicada por el equipo de trabajo y sus resultados se muestran a continuación:

✓ En cuanto a la integridad y valores éticos se encuentran evaluados de medio el 75,0 %. El hotel tiene elaborado el procedimiento para determinar los valores éticos del mismo pero no conocen los trabajadores estos documentos. Aunque sí se les evalúan en el desempeño individual, no se manifiestan en las evaluaciones revisadas por el equipo de trabajo. Por último, los cuadros poseen conocimiento de los valores

¹³ Este resultado fueron tomado del cálculo de los indicadores (Anexo 10)

que deben cumplir aunque los subordinados no están totalmente satisfechos con su actuación.

✓ La norma idoneidad demostrada de sus 3 preguntas solo 1 está evaluada de alto lo que corresponde al 33,33 % y es la correspondiente a la existencia del procedimiento para realizar el análisis de idoneidad demostrada. En esta norma se encuentra un único indicador evaluado de medio (33,33 %) y es el relacionado con que no se realizan los perfiles de competencia para cada cargo según lo establecido en la guía de autocontrol de la CGR del 2019. El restante 33,33 % (evaluado de bajo) es el perteneciente a que los trabajadores no conoce en totalidad sus tareas o funciones establecidas dentro de su perfil del cargo, esto se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño realizadas mensualmente, cuando muchos reclaman por no entender algunos indicadores.

✓ En la norma planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual, el 40,0 % se encuentra evaluado alto, por lo que se concluye que se tienen elaborados los planes de trabajos según la instrucción Nro. 1 del Consejo de Estado y de Ministros y se hacen planes de trabajo anuales y mensuales y responden a los formatos establecidos por dicha instrucción, de acuerdo con el plan económico de la entidad y los objetivos del gobierno y el estado. El 60,0 % restante fue evaluado de medio y bajo pues la mayoría de los trabajadores no conocen los objetivos que se plantea la entidad en los planes anuales, debido a que no poseen interés en ello y que los planes de trabajo individuales de los trabajadores, no son confeccionados, se encuentran desactualizados o no muestra concordancia con el plan de trabajo mensual del nivel de dirección al que se subordinan, además de nunca ser revisados por los jefes inmediatos superiores.

✓ Para la evaluación de la estructura organizativa y la asignación de responsabilidad se evaluaron un total de 7 preguntas, de estas, 4 evaluadas de alto y 3 de medio. En el hotel está elaborado correctamente el organigrama de la organización, el mismo fue analizado en la caracterización de la entidad, existe correspondencia entre la estructura organizativa y la plantilla aprobada, así como las funciones que desempeñan sus miembros. En todos los cargos (dirigentes, cuadros y trabajadores) se encuentran los nombramientos y están redactadas la autoridad y responsabilidad

de cada trabajador en las competencias de los mismos, esto según una revisión documental realizada por el equipo de trabajo. En una valoración media se encuentra que no todos los trabajadores están satisfechos con la comunicación ascendente-descendente y horizontal vertical adecuada. Los jefes superiores dictan las medidas en correspondencia con autoridad del cargo, aunque según la revisión existieron ocasiones en las que se cometieron errores. Se delega autoridad en los sustitutos y se controla el trabajo realizado, pero no siempre son los sustitutos y reservas y no siempre se controla el trabajo realizado.

Por último a la norma políticas y prácticas del SGICH se le realizó su análisis en el paso 1 de este etapa del procedimiento.

Paso 4. Diagnóstico a través de herramientas e indicadores bajo el criterio del CMI¹⁴

El equipo de trabajo aplicó el instrumento propuesto en el procedimiento al grupo de expertos seleccionados (los resultados se muestran en el anexo 7). Se procedió al cálculo del indicador NIAC (Anexo 12), donde se utilizó para hallar el peso, el método de concordancia de Kendall (consenso de 0,52) y se combinaron estos con los promediados a partir del criterio de los expertos, dando como resultado que el hotel tiene implantado el ambiente de control pero con deficiencias.

Se hace necesario realizar un mapa estratégico y un CMI para el componente ambiente de control, pero debido a que en la entidad no poseen los objetivos estratégicos no pudo ser realizado en el transcurso de la investigación el mapa estratégico. Según Mejías Guevara (2019) el CMI debe registrar las perspectivas que se muestran en la figura 5. Para el diseño del mismo, se relacionó los indicadores seleccionados con las perspectivas y a su vez con el impacto que causa en la entidad (Anexo 13).

¹⁴ Cuadro de Mando Integral (CMI)

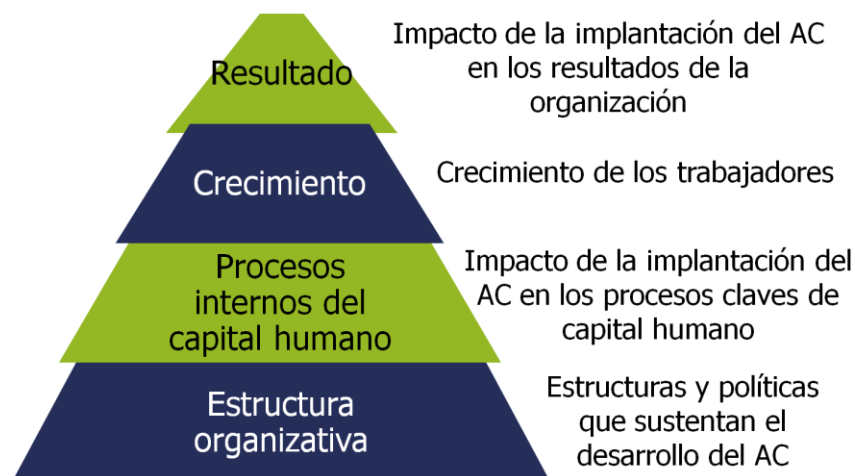


Figura 5. Perspectivas para realiza el mapa estratégico.

Se procedió además al cálculo de los indicadores presentados en el CMI con el objetivo de una mayor precisión en el diagnóstico. Los mismos dieron como resultados:

Para la **norma integridad y valores éticos** se calculó la PMD¹⁵, que se encuentra en un 2,35 % (al ser aplicadas un total de 22 medidas disciplinarias en el último trimestre del 2018). El NCVE¹⁶ está en una proporción de 0,37 debido a que solo 46 de los 125 trabajadores encuestados tenían conocimiento de los valores éticos. Evaluados ambos indicadores de mal.

Por su parte, la norma idoneidad demostrada posee 4 indicadores, de los cuales uno solo evaluado de bien y es el correspondiente al porcentaje de trabajadores idóneos se encuentra en 99,22 %. Los restantes indicadores se encuentran evaluados de mal y a esta evaluación pertenecen el NSEI¹⁷ se encuentra en 0,4 debido a que en el trimestre solo 3 trabajadores realizaron reclamaciones por pérdida de idoneidad, el ICEDD¹⁸ se encuentra en un 0,52 mostrándose que resultan pocos los trabajadores evaluados con buena puntuación, el cumplimiento de los cursos de capacitación que se encuentra en 0,88 debido a que de 26 acciones planificadas en el trimestre solo se cumplieron 23.

¹⁵ Proporción de Medidas Disciplinarias respecto al total de trabajadores

¹⁶ Nivel de Conocimiento de los Valores Éticos

¹⁷ Nivel de Satisfacción con la Evaluación de la Idoneidad

¹⁸ Índice de Calidad de la Evaluación del Desempeño

A la norma estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad se realizó una revisión documental. Se pudo corroborar la correcta elaboración del organigrama de los cargos de la entidad, que permite un correcto flujo informativo, aunque puede ser perfeccionado.

Para las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos se calcularon sus indicadores. De un total de 5, el 40,0 % se encuentra evaluado entre bien y muy bien, y son los correspondientes al completamiento de la plantilla (97,5 %) y al cumplimiento del proceso de la evaluación del desempeño (88,98 %). El indicador evaluado de regular es el del cumplimiento de las acciones formativas (88,46 %) y los evaluados de mal pertenecen a los trabajadores estimulados moralmente (2,98 %) y a la satisfacción con el sistema de estimulación (28,0 %).

Por último, la norma planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual posee resultados bajos. Solo 6 trabajadores realizan su plan de trabajo individual representando el 12,76 % de la plantilla que debe realizar estos planes. De ellos, 4 lo realizan siguiendo las pautas del plan mensual (representan el 8,51 %). La POPA¹⁹ no pudo ser calculada por problemas de seguridad en el hotel para con el plan de trabajo anual, aunque en la entrevista informal con el director asistente opina que se encuentra evaluado de medio. La PPTR²⁰ representa el 10,63 % debido a que en la revisión realizada a los planes de trabajo mensuales solo 5 fueron revisados por el jefe inmediato superior. Por último, el índice de despliegue de los planes se encuentra evaluado de mal porque solo 5 unidades (Comercial, Servicio Premium, Economía, Recursos Humanos y Seguridad y Protección) del hotel tienen confeccionados el plan de trabajo, representando el 33,33 % del total.

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

Según los resultados obtenidos en la etapa anterior, es de conocimiento por el equipo de trabajo las debilidades y fortalezas del hotel en cuanto al componente ambiente de control. Se llegó al consenso de que lo necesario es perfeccionar el ambiente de control en el hotel Playa Pesquero.

¹⁹ Porción de objetivos relacionados con los planes anuales

²⁰ Porción de planes de trabajo que son revisados y aprobados por el jefe inmediato superior

Paso 1. Determinar procedimientos para cada norma

El equipo de trabajo consideró que los procedimientos propuestos por Mejías Guevara (2019) para cada norma del AC, se encontraban acorde a las características de la entidad y que su aplicación perfeccionaría además, el SGICH y el control interno.

Para la norma integridad y valores éticos será utilizado el procedimiento de Nieves Julbe (2010), en el mismo se ofrecen pautas para el diseño o perfeccionamiento del sistema de valores (estratégicos, de los procesos y los cargos) a través de cuestionarios que permitan el diagnóstico de los mismos. En cuanto a idoneidad demostrada y estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad se implantarán los procedimientos expuestos por Núñez Cruz (2018) y Mejías Guevara (2019) respectivamente. Con el objetivo de perfeccionar las políticas y prácticas en la Gestión de Recursos Humanos se implantará el procedimiento de Téllez Aguedo (2016) y para planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual se utilizará el procedimiento propuesto por Mejías Guevara (2019).

Fase II. Implantación y control

En esta fase se materializará parcialmente lo planificado en la fase anterior, para darle cumplimiento al objetivo general de la investigación.

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

Una vez seleccionados los procedimientos a utilizar se aplicarán parcialmente los mismos a cada norma del componente ambiente de control.

Integridad y valores éticos

Etapas 1. Diagnóstico del estado actual de los valores

Se aplicaron cuestionarios con el fin de saber si el hotel tenía definidos los valores organizacionales, de los procesos y de los cargos (Anexo 14) concluyéndose que no se encuentra bien definida la visión de la entidad y que los integrantes de la misma no cumplen con los valores organizaciones, mostrándose esto último en el número de medidas disciplinarias que se aplican mensualmente. Por parte de los valores de los procesos no se encuentran correctamente elaborados y los trabajadores no los cumplen a cabalidad. En cuanto a los valores de los cargos existen ocasiones que no son evaluados correctamente y aunque se tengan en cuenta en las evaluaciones del

desempeño no se han impartido cursos sobre los valores a lograr en los puestos de trabajo.

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

Se le explicó a la especialista de recursos humanos de la entidad, la situación existente en el hotel en cuanto al tema de valores y su necesidad de perfeccionarlo.

Es por ello que se dictaron las pautas a seguir:

- ✓ Se debe realizar una reformulación de los valores teniendo como base los criterios utilizados para elaborar la misión, visión e identidad de la organización
- ✓ Realizar una evaluación del sistema de valores en asambleas con los trabajadores, para conocer las formas de evaluarlos
- ✓ Darle seguimiento a los cambios que puedan ocurrir en la empresa cuando sea perfeccionado el sistema de valores.

Idoneidad demostrada

Fase I. Preparación y diseño

En la etapa 1 correspondiente a la preparación inicial se tomará la caracterización de la organización, creación y preparación del equipo de trabajo y los expertos, lo realizado por el procedimiento general que se está implantando. En la etapa 2 se debe realizar el diseño de los perfiles de idoneidad, el cual se realizará parcialmente.

Tarea 1. Determinación de las competencias de identidad y esenciales

Se determinaron las competencias de identidad y esenciales a través de una tormenta de ideas, eliminándose las que no eran afines con el proceso, llegando al consenso de proponer las siguientes competencias de identidad:

- ✓ Eficiencia en los servicios prestados al cliente
- ✓ Conocimiento de varios idiomas
- ✓ Conocimientos de servicio

En cuanto a las competencias esenciales:

- ✓ Cumplimiento de las necesidades del cliente
- ✓ Capacidad para el trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de reacción
- ✓ Orientación a la gestión de la calidad

Tarea 2, 3 y 4. Determinación de las competencias de procesos y de los cargos. Validación de los perfiles de competencia.

Se propone realizar por el comité de expertos una revisión del mapa de procesos que posee el hotel, determinar las funciones claves de cada proceso y determinar las competencias de los mismos. Para las competencias de los cargos se deben agrupar los cargos por familias, tomar de base las funciones claves del proceso y aplicar el mismo procedimiento utilizado para determinarlas.

Con el objetivo de alcanzar confiabilidad en las competencias que fueron diseñadas, una vez determinadas las competencias de identidad, esenciales, de procesos y de los cargos se debe conformar el manual donde se agrupen todos los perfiles definidos, lo que constituye un documento oficial en la organización.

Para la realización de las demás tareas se les dictaron las pautas a seguir al departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Diseñar y perfeccionar los perfiles de idoneidad que no se encuentren o que estén incorrectamente elaborados, a través de la selección y descripción de las competencias vitales de los perfiles
- ✓ Calcular el índice de idoneidad individual (III)
- ✓ Realizar la ejecución de los procesos claves de la GCH sobre la base de la idoneidad y el registro del análisis de la idoneidad.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

Etapa I. Diagnóstico

Se realizó una revisión documental en el hotel para diagnosticar la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad. De la misma, la autora de la investigación concluye:

- ✓ La comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical se encuentra en un nivel medio, analizado en la lista de chequeo para diagnosticar las normas del ambiente de control
- ✓ Cada departamento o área de trabajo cuenta un jefe de departamento o un especialista principal que tiene el conocimiento de las responsabilidades sobre los bienes a su alcance y conoce las competencias que debe tener para el cargo que ocupa

✓ La misión y visión del hotel posee correspondencia con las áreas de trabajo existentes, siendo las principales la de los procesos de alojamiento, restauración y animación

✓ La plantilla aprobada actualmente y el funcionamiento de los cargos se encuentran en total correspondencia con el organigrama del hotel.

En un segundo momento se le realizó una revisión al perfil de cargo de 15 trabajadores (seleccionados al azar). Se comprobó que no todos contienen las particularidades necesarias (organigrama del cargo, los componentes de las competencias laborales, los riesgos y afectaciones a los que se expone el trabajador), concluyendo que se encuentran mal elaborados.

Etapa II. Diseño y(o) perfeccionamiento

Se capacitó a la especialista de recursos humanos, con el objetivo de que conociera el procedimiento y pudiera perfeccionarlo. Se orientó continuar su aplicación a través de las pautas siguientes:

✓ Actualizar los perfiles de cargo de aquellos que no estén completos y confeccionar nuevos para aquellos puestos que no lo presentan

✓ Darle a conocer a los trabajadores los cambios efectuados en su perfil de cargo en caso de ser necesario

✓ Evaluar a través de indicadores (índice de cargos actualizados con la asignación y autoridad y satisfacción de los clientes internos) los cambios realizados en esta norma.

Políticas y prácticas en la Gestión de Recursos Humanos

Este procedimiento fue analizado en la fase I del procedimiento general que se está implantando; aunque deben seguirse las pautas que a continuación se listan:

✓ Formular las políticas que no se encuentren en el hotel y perfeccionar las existentes

✓ Elaborar las estrategias a seguir, dirigidas a la mejora o diseño de las políticas y procesos claves del SGICH

✓ Elaborar el manual de políticas y prácticas en la gestión de capital humano (PPGCH) teniendo en cuenta los elementos recogidos en las familias de NC 3000: 2007 y en las NC ISO 9001 y 9004: 2015.

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

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

Se realizó un diagnóstico para conocer si en 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 aplicó al equipo de trabajo y a los jefes de áreas (15 trabajadores), el cuestionario que se muestra a continuación:

Tabla 2.2. Cuestionario para el diagnóstico del proceso planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

No.	Preguntas	Si	No
1	¿Son definidos los objetivos de trabajo de la entidad a corto, mediano y largo plazo?		
2	¿Son elaborados los planes anuales de la entidad?		
3	¿Son elaborados los planes mensuales de cada área de la entidad?		
4	¿Cada trabajador elabora su plan individual mensualmente?		

Como resultado se pudo comprobar que el 100 % confirmó que los objetivos de trabajo de la entidad se encuentran correctamente elaborados. Se elaboran los planes anuales de la entidad, siguiendo las pautas dictadas por la delegación, aunque por problemas de seguridad no se puede publicar un ejemplo de ellos. El 26,67 % (correspondiente a 4 integrantes) elabora los planes mensuales de las áreas y solo el 6,67 % tiene conocimiento de que sus trabajadores elaboren el plan individual.

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

Para la realización de este paso se propone al Departamento de Recursos Humanos el seguimiento de las pautas que se muestran a continuación:

- ✓ Elaborar por cada trabajador los planes individuales, hasta nivel de Especialistas Principales
- ✓ Elaborar por las áreas del hotel los planes de trabajo mensuales, siguiendo las indicaciones de los planes de trabajo anuales
- ✓ Revisión por parte de los jefes inmediatos superiores de las tareas anteriormente dictaminadas
- ✓ Realizar un control a estas actividades al mes de su puesta en práctica.

Etapa 6. Cálculo de los indicadores para valorar la implantación del ambiente de control

Debido a que no se encuentran implantados los procedimientos, no es posible el cálculo nuevamente de los indicadores con el fin de valorar los resultados de cada procedimiento.

Etapa 7. Evaluación

Luego de que se realicen por parte de la entidad los cálculos correspondientes deben interpretarse 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).

Una vez detectados los elementos que poseen resultados desfavorables se deben analizar las causas que provocan las desviaciones. Para ello debe utilizarse como técnica para el análisis de datos y para determinar cuáles son las causas que mayores incidencias tienen en la correcta implantación del ambiente de control un diagrama de Pareto.

Fase III. Mejora

En la fase se pretende monitorear el ambiente de control a partir de la implantación de las distintas normas y sus procedimientos.

Etapa 7. Mejora Continua

Con el objetivo de erradicar aquellos factores que hayan revelado resultados desfavorables se deben proponer alternativas. Las mismas resultan del trabajo desarrollado en la etapa anterior, es decir, en el análisis causal. Luego a través del método de concordancia de Kendall se debe determinar el orden de prioridad para las acciones de mejora. Luego se confecciona el plan de acción, donde se plasman las fechas de cumplimiento, quién lo ejecuta, el responsable y los recursos necesarios para cada alternativa.

CONCLUSIONES

1. Se elaboró una sistematización del estudio del control interno, enfocándose en su componente base, ambiente de control, así como sus procedimientos, técnicas y herramientas, demostrando la importancia del mismo en cualquier organización.
2. Se seleccionó el procedimiento de Mejías Guevara (2019) para mejorar el ambiente de control en entidades hoteleras, debido a ser el más acorde al campo de acción y además encontrarse actualizado a las regulaciones vigentes.
3. Se aplicó parcialmente el procedimiento seleccionado en el hotel Playa Pesquero para mejorar su sistema de control interno, quedando diagnosticado el componente objeto de estudio y dictadas las pautas a seguir para su total ejecución.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado, se sugiere:

1. Informar al consejo de dirección y a los trabajadores los resultados obtenidos en la investigación.
2. Dar seguimiento a la aplicación del procedimiento para garantizar la mejora continua en el ambiente de control y por tanto en el sistema de control interno de la entidad.
3. Incluir en próximas investigaciones una encuesta que permita diagnosticar la cultura de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral. Técnicas y procedimientos*. El Pacífico.
2. Amat Salas, O., & Dowds, J. (1998). *Qué es y cómo se contruye el Cuadro de Mando Integral*. España: Harvard-Deusto.
3. Andújar Rodríguez, A. S., García Pérez, J., & Cruz Rambaud, S. (1998). *Detección de las debilidades de un sistemade control interno en auditorías. Algoritmos matemáticos*.
4. Arenas Herrera, J. (2002). *Glosario de reingeniería*.
5. (2018). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*.
6. Batista Sánchez, Y. O. (2018). *Procedimiento con enfoque multicriterio para evaluar la madurez del control interno en instalaciones hoteleras. Aplicación en el hotel Brisas-Guardalavaca*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
7. Batista Sánchez, Y. (2018). *Procedimiento con enfoque multicriterio para evaluar la madurez del control interno en instalaciones hoteleras. Aplicación en el hotel Brisas – Guardalavaca*.
8. Bermúdez Laguna, F. A., & Alvarez Fernández, A. A. (2010). *Procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en las empresas municipales de comercio y gastronomía*.
9. Carmona González, M. (2001). *Control Interno. Monografía*. Pinar del Río, Cuba.
10. Carmona González, M. (2003). El papel de la auditoría en los procesos de mejora continua de la gestión. *Auditoría y Control* .
11. Comité de normas del control interno de la INTOSAI. (2004). *Normas de control interno para el sector público*. Obtenido de <http://www.intosai.org>
12. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros . (1992). *Acuerdo No. 2842*.
13. (2018). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*.

14. Consejo de Estado y de Ministros. (1994). *Decreto Ley Nro. 147*.
15. Consejos de Estado y de Ministros. (2011). *Instrucción No. 1*.
16. Contraloría General de la República de Cuba. (2019). *Guía de autocontrol general actualizada actividad empresarial. Componente ambiente de control*. Holguín.
17. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60*.
18. Contraloría General de la República de Panamá. (1992). *Normas de Control Interno Gubernamental*. Panamá.
19. Contraloría General de la República. (2011). *Resolución No. 347*.
20. Cruz Tamayo, D. (2018). *Desarrollo del Cuadro de Mando Integral con enfoque multicriterio como herramienta del Control Interno. Aplicación en el Hotel Brisas Guardalavaca*. Holguín.
21. De Miguel Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Holguín.
22. Fonseca Hernández, L. (2016). *Procedimiento para la Evaluación Multicriterio del Control Interno. Aplicación en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín*.
23. Gestipolis. (2018). *Los cinco componentes del control interno en Cuba*. Obtenido de <http://www.gestipolis.org>
24. 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.
25. González Pupo, R. R. (2015). *Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Aplicación en el proceso de esterilización del Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin"*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Holguín.
26. Gutiérrez Pérez, G., Soularly Daley, D., & de los Reyes Zulueta, Y. (2015). *EVALUATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE HOTEL AND TOURISM SCHOOL OF CIEGO DE ÁVILA*. Universidad&Ciencia.
27. Hotel Playa Pesquero. (2018). *Informe de Auditoría*. Holguín.

28. Machuca, J. (2016). *Evaluación de los procesos de control interno basado en el modelo COSO III aplicado al banco del Austro Regional Centro periodo enero – diciembre 2014*. . Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
29. Mayo Romero, A. (2017). *Sistema informático para la interreacción del Cuadro de Mandos Integral en el Control Interno en el Hospital Vladimir Ilich Lenin*. Holguín.
30. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución N0. 297. Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas*. Cuba.
31. Ministerio de las FAR. (2011). *Circular 03*.
32. Ministerio del Turismo. (2013). *Resolución No. 77*.
33. Ministerio del Turismo. (2009). *Resoluciones No. 58*.
34. Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
35. Nieves Julbe, A., Pérez Pravia, M., & Vega de la Cruz, L. (2018). *Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno*.
36. Nuñez Cruz, C. R. (2018). *Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción. Caso unidad empresarial de base de Asfalto*.
37. Nuñez Cruz, C. R. (2016). *Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin"*.
38. Nuñez Cruz, C. R., & Téllez Aguedo, G. (2015). *Aplicación parcial del procedimiento para implantar el ambiente de control a través de los procesos claves del SGICH en el hospital general provincial "Vladimir Ilich Lenin"*.
39. Nuñez Cruz, C. R., & Téllez Aguedo, G. (2015). *Aplicación parcial del procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano en el Hospital Provincial General "Vladimir Ilich Lenin"*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín.

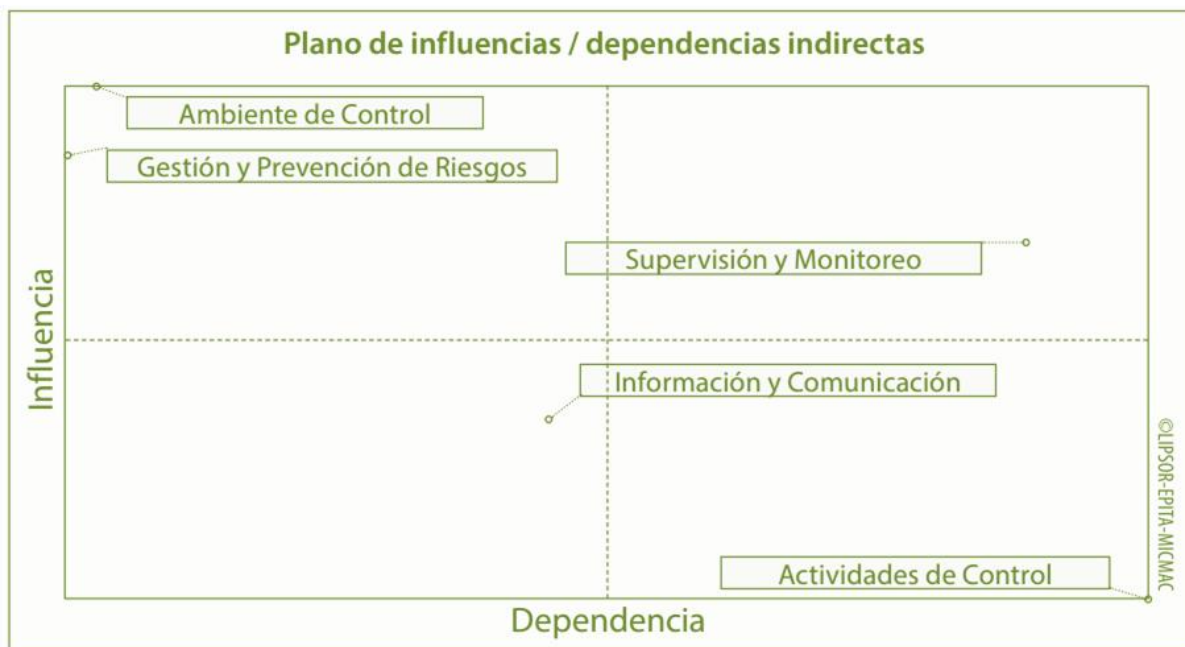
40. Peña Riverón, L. (2018). *Procedimiento para implantar las normas del Ambiente de Control, teniendo como base la Gestión Integrada del Capital Humano, en la Empresa Eléctrica de Holguín.*
41. Pérez Iglesias, L. (2010). *Manual de procedimientos para la administración de recursos humanos en un hotel cubano.* Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestipolis.com/manual-procedimientos-administración-recursos-humanos-hotel-cubano/>
42. Pérez Rodríguez, E., & Escalona Ramírez, D. (2011). *Implementación del componente Ambiente de Control en La Facultad de Ciencias Económicas.* Universidad Valdimir Ilich Lenin.
43. Piñero Hernández, J. J. (2013). *DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A.* Santa Clara.
44. Posso Rodelo, J., & Barrios Barrios, M. (2014). *Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera.* Colombia.
45. Posso Rodelo, J., & Barrios Barrios, M. (2014). *Diseño de un modelo de Control Interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel La Cocotera.* Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.
46. Rivas Márquez, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos.* Observatorio Laboral Revista Venezolana.
47. Rivas Marquéz, G. (2011). *Modelos Contemporáneos de Control Interno. Fundamentos teóricos.* *Observatorio Laboral Revista Venezolana* , 115-136.
48. Robalino, A. P., Sanandrés Álvarez, L. G., & Ramírez Casco, A. d. (2018). *Control interno como herramienta para la gestión administrativa caso de estudio cooperativa Sumac Llacta.*

49. Rodríguez Medero, S. (2016). *Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”*. .
50. Rodríguez Pérez, D., & Arevalo Calero, J. (2016). *El ambiente de control interno como determinante de buenas prácticas de gobierno corporativo en multinacionales. Caso: EY*.
51. 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”*. .
52. Tribunal Superior de Cuentas de Honduras. (2008). *Manual de Normas de Control Interno*. Honduras.
53. Vega de la Cruz, L. O. (2017). *Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos*. Holguín, Cuba.
54. Vega de la Cruz, L. O. (2014). *Procedimiento para la modelación multicriterio de los recursos más representativos en los sistemas logísticos*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
55. Vega de la Cruz, L. O. (2014). *Procedimiento para la modelación multicriterio de los recursos más representativos en los sistemas logísticos*. .
56. Vega De La Cruz, L. O., & Ortiz Pérez, A. (2017). *Procesos más relevantes del control interno en una empresa hotelera*.
57. Vega de la Cruz, L., & Nieves Julbe, A. (2016). *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín .
58. Vega de la Cruz, L., Lao León, Y., & Nieves Julbe, A. (2016). *Propuesta de un índice para evaluar la gestión del CI* .
59. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. .

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de influencia entre los componentes del control interno

Fuente: Vega de la Cruz y Ortiz Pérez (2017)

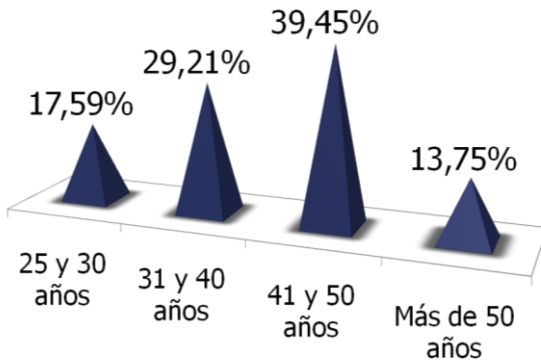


Anexo 2. Estructura organizativa

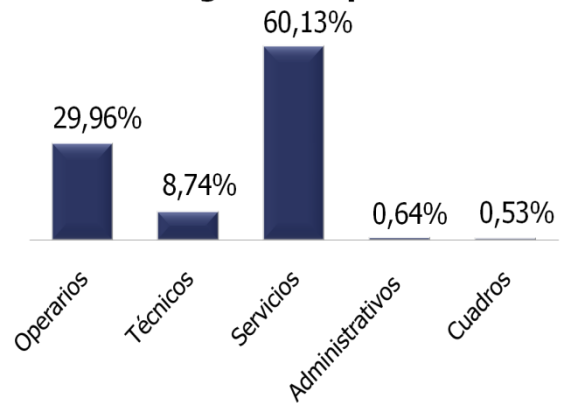


Anexo 3. Caracterización del capital humano

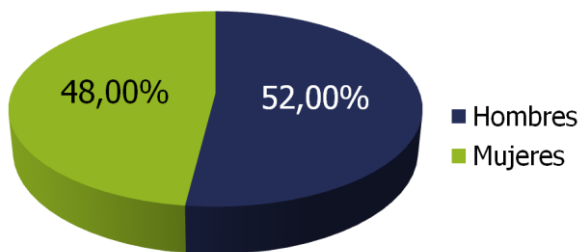
Pirámide de edades



Categoría Ocupacional

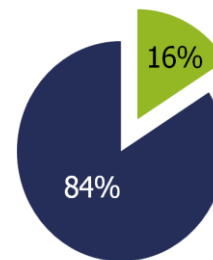


Clasificación según género



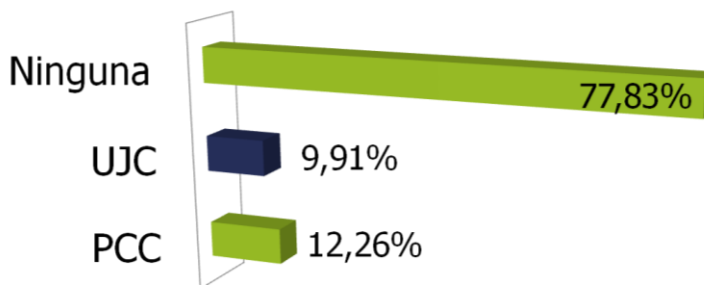
Nivel de escolaridad

■ Graduados de nivel superior ■ 12mo grado



Militancia

■ PCC ■ UJC ■ Ninguna



Anexo 4. Instrumento para evaluar el enfoque estratégico, la cultura y competencias de los directivos.

Fuente: Nieves Julbe (2010)

	Aspectos a evaluar	B	M	A	Explique su respuesta
Enfoque estratégico	1. ¿Está definida la misión visión y valores compartidos?			19	
	2. ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?		12	7	
	3. ¿Se realiza planeación estratégica en general?			19	
	4. ¿Qué resultados ha obtenido la organización en la última evaluación de la planeación estratégica?		19		
	5. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada?		2	17	
	6. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno	1	6	12	
	7. Se realizan la actualización sistemática de la estrategia de la organización		5	14	
	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	4	5	10	
	9. La estrategia es clara y congruente con la visión		1	18	
	10. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva		3	16	
	11. Están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales	1	5	13	
	12. Considera la organización el SGICH y el control interno en la planeación estratégica	15		4	
Cultura de directivos	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?	4	6	9	
	2. Sus superiores tienen confianza en usted	9	4	6	
	3. Usted tienen confianza en sus subordinados	4	10	5	
	4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?	12	5	2	
	5. Su estilo para dirigir es autocrático o democrático				
	6. Realiza la función de control con frecuencia	1		18	
	7. Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados		4	15	
	8. Considera que en su área hay trabajo en equipo	2	7	12	
Competencias laborales	1. Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige			19	
	2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo	1	3	15	
	3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo	1	10	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	5	5	9	
	5. Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento		4	15	

Anexo 5. Cronograma de 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	11 – marzo	Autora de la investigación	Consejo de dirección
2	Capacitación del equipo de trabajo	18 – marzo	Inspector A Supervisor del Servicio Turístico	Miembros del equipo de trabajo
3	Comunicación a los trabajadores del estudio a realizar	20 – marzo	Director Asistente	Jefe de las distintas áreas del hotel
4	Inicio de la aplicación del procedimiento	25 – marzo	Inspector A Supervisor del Servicio Turístico y Directos Asistente	Miembros del equipo de trabajo
5	Realización de encuestas y procesamiento de las mismas (Etapa de Planificación)	1 – abril	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	Autora de la investigación y jefes de áreas
6	Implementación del estudio	19 – abril	Inspector A Supervisor del Servicio Turístico y autora de la investigación	Miembros del equipo de trabajo y trabajadores del hotel
7	Control y mejora	20 – mayo	Director Asistente	Miembros del equipo de trabajo

APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE

CONTROL EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO 

Anexo 6.1. 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: del posible evaluar	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	Nombre experto a
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

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 6.2. Procesamiento de la encuesta para seleccionar a los expertos.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9	5	8	6	6	6	7	8	9	10	5	8	6	6	7	7	8	9	9	4
2	8	10	9	9	5	8	9	7	6	8	8	7	5	9	8	8	9	8	9	7
3	7	4	9	5	6	8	7	7	7	9	8	8	9	10	8	9	10	8	7	9
4	8	4	5	10	4	9	4	6	10	5	7	8	9	10	6	9	8	7	6	10
5	7	9	9	5	8	9	7	6	7	8	5	8	9	7	6	5	4	10	9	8
6	8	4	10	5	5	8	9	7	6	8	7	9	9	5	8	9	7	10	7	8
7	5	8	9	7	6	5	10	7	8	9	10	7	8	8	6	9	8	7	6	10
8	8	8	9	10	8	9	4	9	6	8	8	4	10	5	8	9	4	6	10	10
9	10	9	7	9	9	5	8	9	9	7	10	10	4	10	10	8	9	4	6	9
10	9	7	9	10	10	9	8	8	9	10	8	9	5	8	9	7	6	5	7	8
11	8	7	5	8	9	7	6	8	4	5	10	8	9	4	6	10	7	9	8	6
12	7	8	8	9	10	8	9	10	6	7	9	9	5	8	9	7	8	8	10	7
13	10	8	8	5	8	9	7	6	8	10	4	5	8	9	7	4	10	5	9	8
14	9	8	8	9	4	6	5	10	5	8	9	7	6	8	9	4	6	8	4	10
15	8	9	4	6	10	5	8	9	7	6	8	8	9	10	8	9	5	8	9	7
16	8	8	9	9	5	8	9	7	9	10	10	9	5	8	7	9	6	10	10	9
17	7	7	8	8	9	10	8	9	7	8	4	10	5	5	8	7	9	5	8	8
18	9	10	8	9	4	6	9	7	6	10	9	9	7	9	9	5	8	9	7	8
19	8	9	4	6	9	10	8	8	9	10	8	4	10	6	8	4	10	5	8	7
20	5	8	8	7	6	4	10	5	8	9	4	6	10	8	8	9	10	8	8	10
Kc	0,79	0,75	0,77	0,76	0,71	0,75	0,76	0,77	0,73	0,83	0,76	0,77	0,74	0,77	0,78	0,74	0,76	0,75	0,79	0,82
Ka	0,84	0,58	0,66	0,64	0,96	0,66	0,96	0,84	0,4	0,98	0,76	0,54	0,98	0,4	0,88	0,54	0,86	0,64	0,96	0,62
K	0,82	0,67	0,72	0,7	0,83	0,7	0,86	0,8	0,57	0,9	0,76	0,65	0,86	0,58	0,83	0,64	0,81	0,69	0,87	0,72

Anexo 7. Lista de chequeo para evaluar el ambiente de control

Normas	Preguntas	Puntuación					Final
		1	2	3	4	5	
Integridad y Valores éticos	1. ¿Están definidos los valores organizacionales?					X	45
	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			20
	3. ¿Están definidos los valores en el código de ética de la organización?					X	42
	4. ¿Las medidas disciplinarias demuestran la carencia de valores?				X		21
Idoneidad demostrada	5. ¿Están confeccionados los perfiles de competencia?			X			24
	6. En el proceso de selección e integración, ¿se desarrolla un análisis de idoneidad para cada candidato?				X		34
	7. ¿Se capacitan los trabajadores según los resultados del análisis de idoneidad?	X					12
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	42
	9. ¿Se encuentra confeccionado el plan mensual de cada área de la entidad?				X		35
	10. ¿El plan mensual se realiza de acuerdo a los elementos reflejados en el plan anual?				X		35
	11. ¿Los planes individuales son revisados y aprobados por el jefe superior inmediato?		X				15
	12. ¿Los planes individuales son elaborados de acuerdo al plan mensual?		X				14
Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	13. ¿Responde la estructura de la organización a los objetivos, y metas?					X	43
	14. ¿Existe satisfacción con las relaciones que se establecen entre los diferentes departamentos, procesos o grupos de trabajo?			X			23
	15. ¿La estructura permite un flujo de información adecuado en todas direcciones?				X		36
	16. ¿Los cargos tienen adecuadamente descritas la responsabilidad sobre los bienes?				X		37
	17. ¿Las personas conocen según la estructura la asignación de la autoridad y responsabilidad?					X	41
Políticas y prácticas del SGICH	18. ¿Tienen diseñadas las políticas del capital humano?		X				15
	19. ¿Hay satisfacción con el cumplimiento de las políticas por parte de los trabajadores?		X				15
Selección e Integración	20. ¿Se cuenta con un procedimiento que garantice la correcta selección y desarrollo de los empleados?	X					11
	21. ¿Se pone en práctica esta actividad en la empresa?	X					11
Evaluación del Desempeño	22. ¿Se cuenta con un procedimiento que garantice la correcta evaluación del desempeño de los trabajadores?					X	42
	23. ¿Se realiza la evaluación del desempeño teniendo en cuenta indicadores para cada cargo?					X	42
	24. ¿Existe satisfacción con la evaluación del desempeño que se realiza?		X				16
Capacitación y desarrollo	25. ¿Se cuenta con un procedimiento para la capacitación?					X	43
	26. ¿Está elaborado el plan de capacitación de los trabajadores sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje?		X				20
	27. ¿Existe satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores?			X			24
Estimulación moral y material	28. ¿Se cuenta con un procedimiento para la compensación de los trabajadores?				X		40
	29. ¿Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS?				X		39
	30. ¿Los sistemas de pago por resultados responden a los objetivos empresariales?					X	41

APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE

CONTROL EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO 

Anexo 8. Indicadores para evaluar el ambiente de control a través del CMI

Indicadores	Expresión de cálculo	Criterio de medida	Resultado 3er trimestre 2018
Integridad y valores éticos			
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	2,35%
Nivel de conocimiento de los valores éticos(NCVE)	$NCVE = \frac{\text{Cant. de encuestados con conocimiento de los valores éticos}}{\text{Total de trabajadores encuestados}}$	NCVE ≥ 0,85	0,37
Idoneidad demostrada			
Nivel de satisfacción con la evaluación de idoneidad(NSEI)	$NSEI = 1 - \frac{\text{Reclamaciones por pérdidas de idoneidad}}{\text{Trabajadores que perdieron la idoneidad}}$	NSEI ≥ 0,90 Bueno	0,4
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	0,29
Porcentaje de trabajadores idóneos (%TI)	$\%TI = \frac{TT - TBI - TMBI}{TT}$ TT: Total de trabajadores TBI: Número de trabajadores que se les evaluó la idoneidad y obtuvieron un resultado de baja idoneidad TMBI: Número de trabajadores que se les evaluó la idoneidad y obtuvieron un resultado de muy baja idoneidad	%TI ≥ 0,95	99,22%
Cumplimiento de los cursos de capacitación(CCc)	$CCc = \frac{\text{cursos reales}}{\text{cursos planificados}}$	CCc ≥ 0,90 Bueno	0,88
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
Existencia del organigrama de cargos	Análisis documental		

Anexo 8. Indicadores para evaluar el ambiente de control a través del CMI (continuación).

Indicadores	Expresión de cálculo	Criterio de medida	Resultado 3er trimestre 2018
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%	94,65%
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%	88,98%
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)	$NCAF = \frac{\text{acciones formativas reales}}{\text{acciones formativas planificadas}} \times 100\%$	Muy bien (MB): 95 o más Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 80 al 89,9% Mal (M): menos del 80%	88,46%
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%	2,98%
Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE)	$NSE = \frac{\text{cant. de encuestados satisfechos}}{\text{total de encuestados}} \times 100\%$ (Encuesta de anexo 11)	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%	28%

Anexo 8. Indicadores para evaluar el ambiente de control a través del CMI (continuación).

Indicadores	Expresión de cálculo	Criterio de medida	Resultado
			3er trimestre 2018
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
Porción de trabajadores que elaboran el plan de trabajo individual (PTEPi)	$PTEPi = \frac{\text{Trabaj. que elaboran plan individual}}{\text{total de trabajadores}}$		12,76%
Porción de trabajadores que elaboran los planes de trabajo individual de acuerdo al plan mensual (PTEPpm)	$PTEPpm = \frac{TEPipm}{\text{total de trabajadores}}$ TEPipm: Trabajadores que elaboran plan individual según plan mensual	Alto: $X \geq 85\%$	8,51%
Porción de objetivos relacionados en los planes anual (POPA)	$POPA = \frac{\text{Cant. objetivos reflejados en plan anual}}{\text{total de objetivos anuales}}$	Medio: $70\% \leq X < 85\%$	
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	Bajo: $X < 70\%$	10,63%
Índice de despliegue de los planes (IDP)	$IDP = \frac{\frac{\text{Unidades organizativas}}{c/\text{planes de trabajo documentados}}}{\text{Total de unidades organizativas}}$	$IDP \geq 0,9$	

Anexo 9. Lista de chequeo para el diagnóstico de los procesos de SGICH.

Elemto.	Atributo	Valoración				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Políticas y prácticas del SGICH	1. ¿Están elaboradas las políticas del SGICH?	No	Están mal elaboradas.	La mayoría no están bien elaboradas.	Algunas presentan deficiencias	Están correctamente elaboradas.
	2. ¿Existe conocimiento de estas por parte de los trabajadores?	No	No son conocidas por la mayoría de los trabajadores.	Solo son conocidas por algunos trabajadores.	Son conocidas por la mayoría de los trabajadores.	Son conocidas por todos los trabajadores.
	3. ¿Están elaboradas como resultado del diagnóstico de sus procesos?	No	No se realizan los diagnósticos de sus procesos para su elaboración.	Se realizan diagnósticos parciales de sus procesos pero no son elaboradas en base a estos.	Se realizan diagnósticos de sus procesos y algunas son elaboradas en base a estos.	Están elaboradas a partir del diagnóstico de sus procesos
	4. ¿Existe satisfacción con el cumplimiento de las políticas?	No	Existe satisfacción con algunas pero se incumplen en ocasiones.	Existe satisfacción con la mayoría pero se incumplen en ocasiones.	Existe satisfacción con todas pero se incumplen en ocasiones.	Existe satisfacción con todas y se cumplen en todo momento.
Selección e integración	1. ¿Existe un correcto procedimiento para realizar este proceso?	No	Está mal elaborado y no está actualizado.	Está actualizado pero está mal elaborado.	Está actualizado pero presenta deficiencias.	Está actualizado y correctamente elaborado.
	2. ¿Se cumplen las tareas previstas para este proceso?	No	Se cumplen algunas tareas pero no se siguen los pasos.	Se incumplen algunas de las tareas pero se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas pero no se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas y en el orden correcto.
	3. ¿Se realiza este proceso teniendo en cuenta las competencias de los cargos?	No	Existen requisitos fundamentales de los cargos pero no en base a las competencias.	Existen requisitos específicos para algunos cargos pero no en base a las competencias.	Existen requisitos para todos los cargos pero solo algunos en base a las competencias.	Se realizan en base a las competencias.
	4. ¿Hay satisfacción con las actividades de acogida que se realizan?	No	Se realizan algunas actividades pero la mayoría de los candidatos están insatisfechos.	Se realizan algunas actividades pero hay insatisfacción por algunos candidatos.	Se realizan todas las actividades pero hay insatisfacción por algunos candidatos.	Se realizan todas las actividades y existe satisfacción.

Anexo 9. Lista de chequeo para el diagnóstico de los procesos de SGICH (continuación).

Elemto.	Atributo	Valoración				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Evaluación del desempeño	1. ¿Existe un correcto procedimiento para realizar este proceso?	No	Está mal elaborado y no está actualizado.	Está actualizado pero está mal elaborado.	Está actualizado pero presenta deficiencias.	Está actualizado y correctamente elaborado.
	2. ¿Se cumplen las tareas previstas para este proceso?	No	Se cumplen algunas tareas pero no se siguen los pasos.	Se incumplen algunas de las tareas pero se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas pero no se siguen los pasos.	Se cumplen todas las tareas y en el orden correcto.
	3. ¿Se tienen en cuenta los indicadores para cada cargo?	No	Sólo se evalúa lo referido a: disciplina, cumplimiento del plan de trabajo y actitud.	Se evalúan indicadores específicos para algunos de los cargos.	Se evalúan indicadores específicos para la mayoría de los cargos.	Se utilizan indicadores relacionados con las competencias laborales.
	4. ¿Hay satisfacción con los resultados de este proceso?	No	Algunos trabajadores están insatisfechos por la falta de correspondencia con sus resultados	Algunos trabajadores se encuentran satisfechos cuando existen deficiencias en los resultados.	Las evaluaciones tienen correspondencia con los resultados pero los trabajadores se sienten insatisfechos.	Las evaluaciones se corresponden con los resultados y existe satisfacción.
Capacitación y desarrollo	1. ¿Existe un correcto procedimiento para realizar este proceso?	.No	Está mal elaborado y no está actualizado	Está actualizado pero está mal elaborado.	Está actualizado pero presenta deficiencias.	Está actualizado y correctamente elaborado.
	2. ¿Se elabora un plan de capacitación y desarrollo?	No	No se tiene en cuenta las NCA de la mayoría de los trabajadores.	No se tienen en cuenta las NCA aprendizaje de algunos trabajadores.	Se tienen en cuenta las NCA y las evaluaciones del desempeño de la mayoría de los trabajadores.	Se elabora en base a las NCA, las evaluaciones del desempeño y la estrategia de la entidad para cada trabajador.
	3. ¿Se cumplen las acciones formativas previstas en el plan?	No	Se cumplen algunas acciones formativas.	Se incumplen algunas de las acciones formativas.	Se cumplen la mayoría de las acciones formativas.	Se cumplen todas las acciones formativas.
	4. ¿Las acciones de capacitación realizadas satisfacen las NCA de los trabajadores?	No	No se satisfacen las NCA de la mayoría de los trabajadores.	No se satisfacen las NCA de algunos de los trabajadores.	Se satisfacen la mayoría de las NCA de los trabajadores.	Se satisfacen las NCA de los trabajadores.
	5. ¿Se aplica lo aprendido en los cursos de capacitación en el trabajo diario?	No	No se aplican la mayoría de las temáticas abordadas	No se aplican algunas de las temáticas abordadas	Se aplican la mayoría de las temáticas abordadas	Se aplican todas las temáticas abordadas

Anexo 9. Lista de chequeo para el diagnóstico de los procesos de SGICH (continuación).

Elemto.	Atributo	Valoración				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Estimulación moral y material	1. ¿Existen los reglamentos y procedimientos con las formas y sistemas de pago aprobados?	No	Están mal elaborados y no están actualizados.	Están actualizados pero están mal elaborados.	Están actualizados pero presentan deficiencias.	Están actualizados y correctamente elaborados.
	2. ¿Se cumple lo establecido por la legislación para el pago de los salarios?	No	Se incumplen para algunos de los cargos.	Se incumplen en ocasiones para algunos de los cargos.	Se cumplen para la mayoría de los cargos.	Se cumplen para todos los cargos en todo momento.
	3. ¿Existe correspondencia entre el salario del cargo y lo pagado realmente en la nómina?	No	No existe correspondencia para algunos de los cargos.	En ocasiones no existe correspondencia para algunos de los cargos	Existe correspondencia para todos los cargos la mayoría de las veces.	Existe correspondencia para todos los cargos en todo momento.
	4. ¿Existe satisfacción con el sistema de estimulación existente?	No	No existe satisfacción por la mayoría de los trabajadores.	Existe insatisfacción por algunos trabajadores.	La mayoría de los trabajadores están satisfechos.	Todos los trabajadores están satisfechos.

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

Selección e integración			
Indicadores	Expresión de cálculo	Resultado	Criterio de medida
Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)	$NCP = \frac{\text{Plazas cubiertas}}{\text{Plazas aprobadas}} \times 100\%$	$NCP = \frac{939}{991} * 100 = 94,65 \%$	Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 85 al 89,9% Mal (M): menos del 85%
Tasa de selección (TS)	$TS = \frac{\text{Número de candidatos}}{\text{Número de puestos en convocatoria}}$	-----	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)	$RS = \frac{\text{Número de candidatos validos}}{\text{Número de candidatos}} \times 100\%$	-----	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%
Índice de participación en el programa de acogida (IPPA)	$IPPA = \frac{TPPA}{TSC} \times 100\%$ TPPA: Trabajadores que participan en el programa de acogida TSC: Trabajadores seleccionados y contratados	-----	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 selección (IS)	$IS = \frac{TsPP}{TSC} \times 100\%$ TsPP: Trabajadores que superan el periodo de prueba TSC: Trabajadores seleccionados y contratados	-----	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%

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

Evaluación de desempeño			
Indicadores	Expresión de cálculo	Resultado	Criterio de medida
Indice de evaluación por categoría x categoría (IECx)	$IECx = \frac{\text{Trabaj. con categoría X evaluados}}{\text{Trabaj. con categoría X}} \times 100\%$ <p>(categorías: administrativos, cuadros, técnicos, de servicio y operario)</p>	$IEC_{\text{administrativos}} = \frac{6 \text{ trabaj.}}{6 \text{ trabaj.}} * 100 = 100\%$ $IEC_{\text{cuadros}} = \frac{5 \text{ trabaj.}}{5 \text{ trabaj.}} * 100 = 100\%$ $IEC_{\text{técnicos}} = \frac{77 \text{ trabaj.}}{82 \text{ trabaj.}} * 100 = 93,90\%$ $IEC_{\text{operarios}} = \frac{225 \text{ trabaj.}}{281 \text{ trabaj.}} * 100 = 80,07\%$ $IEC_{\text{servicios}} = \frac{431 \text{ trabaj.}}{564 \text{ trabaj.}} * 100 = 76,42\%$	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%
Indice de calidad de la evaluación (ICE)	$ICE = \frac{TCxES}{\text{Trabaj. evaluados}} \times 100\%$ <p>TCxES: Trabajadores evaluados de satisfactorio y altamente satisfactorio</p>	$ICE_{\text{cuadros}} = \frac{5 \text{ trabaj.}}{5 \text{ trabaj.}} * 100 = 100\%$ $ICE_{\text{administrativos}} = \frac{5 \text{ trabaj.}}{6 \text{ trabaj.}} * 100 = 83,33\%$ $ICE_{\text{técnicos}} = \frac{65 \text{ trabaj.}}{77 \text{ trabaj.}} * 100 = 84,42\%$ $ICE_{\text{operarios}} = \frac{170 \text{ trabaj.}}{225 \text{ trabaj.}} * 100 = 75,55\%$ $ICE_{\text{servicios}} = \frac{216 \text{ trabaj.}}{431 \text{ trabaj.}} * 100 = 50,12\%$	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%
Indice de conformidad con la evaluación (IConf)	$IConf = \frac{\text{Trabaj. conforme con la evaluación}}{\text{Trabaj. evaluados}} \times 100\%$	$IConf = \frac{662 \text{ trabaj.}}{744 \text{ trabaj.}} * 100 = 88,98\%$	Muy bien (MB): 95 al 100% Bien (B): 90 al 94,9% Regular (R): 70 al 89,9% Mal (M): menos del 70%
Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (NCED)	$NCED = \frac{\text{Trabaj. evaluados}}{\text{Total de trabaj. en plantilla}} \times 100\%$	$NCED = \frac{744 \text{ trabaj.}}{938 \text{ trabaj.}} * 100 = 79,32\%$	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%

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

Capacitación y desarrollo			
Indicadores	Expresión de cálculo	Resultado	Criterio de medida
Nivel de cumplimiento de la acciones formativas (NCAF)	$NCAF = \frac{\text{acciones formativas reales}}{\text{acciones formativas planificadas}} \times 100\%$	$NCAF = \frac{23}{26} * 100 = 88,46\%$	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)	$NCPAF = \frac{\text{participantes reales}}{\text{participantes planificados}} \times 100\%$	$NCPAF = \frac{250}{319} * 100 = 78,37\%$	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)	$NSDprof = \frac{PS + PAS}{\text{Participantes reales}} \times 100\%$ PS: Participantes satisfechos PAS: Participantes altamente satisfechos (lista de chequeo anexo 9)	$NSDprof = \frac{227}{250} * 100 = 90,8\%$	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%
Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (NAAp)	$NAAp = \frac{TrS + TrAS}{\text{Total de respuestas}} \times 100\%$ TrS: Total de respuestas satisfactorias TrAS: Total de respuestas altamente satisfactorias (lista de chequeo anexo 9)	$NAAp = \frac{180}{250} * 100 = 72,0\%$	Muy bien (MB): 90 al 100% Bien (B): 80 al 89,9% Regular (R): 70 al 79,9% Mal (M): menos del 70%
Nivel de ejecución del presupuesto de capacitación y desarrollo (NePrCD)	$NePrCD = \frac{GCDR}{PCD} \times 100\%$ GCDR: Gastos de capacitación y desarrollo reales PCD: Presupuesto de capacitación y desarrollo	$NePrCD = \frac{55,5 \text{ CUP}}{640,86 \text{ CUP}} * 100 = 8,66\%$	Debe cumplirse al 100%

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

Capacitación y desarrollo			
Indicadores	Expresión de cálculo	Resultado	Criterio de medida
Proporción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)	$PEMo = \frac{\text{Trabaj. estimulados moralmente}}{\text{Total de trabaj.}} \times 100\%$	$PEMo = \frac{28 \text{ trabajadores}}{938 \text{ trabajadores}} * 100$ $= 2,98\%$	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)	$NSE = \frac{\text{cant. de encuestados satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$	$NSE = \frac{35 \text{ trabajadores}}{125 \text{ trabajadores}} * 100$ $= 28,0\%$	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 ingreso de los trabajadores (IIt)	$IIt = \frac{\text{Gastos en salarios}}{\text{Total de trabaj. en plantilla}}$	$IIt = \frac{2\,134\,541,89 \text{ CUP}}{938 \text{ trabaj. CUP}}$ $= 1430,22 \frac{\text{CUP}}{\text{trabaj.}}$	Debe mantenerse o incrementarse
Índice de gastos de personal (IGP)	$IGP = \frac{\text{Gastos en salario}}{\text{Gastos totales}} \times 100\%$	$IGP = \frac{957\,224,16 \text{ CUP}}{1\,832\,160,51 \text{ CUP}} * 100$ $= 52,25\%$	Debe ser próximo al 50%

Anexo 11. Lista de chequeo para diagnosticar las normas del ambiente de control.

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Integridad y valores éticos	¿Existe un procedimiento para determinar los valores éticos?	No	Está elaborado pero no se utiliza.	Está elaborado y se utiliza.
	¿Conocen los trabajadores los documentos que rigen el tratamiento de los valores éticos?	No	Sí, pero no los utilizan	Sí y se utilizan por parte de los trabajadores
	¿Se evalúan éstos en el desempeño individual?	No	Sí, pero no se manifiestan en las evaluaciones revisada	Se utilizan en cada evaluación individual del desempeño.
	¿Conocen los cuadros los valores que deben cumplir?	No	Sí, pero los subordinados no están totalmente satisfechos con su actuación	Sí, y los subordinados están totalmente satisfechos con su actuación.
Idoneidad demostrada	¿Existe un procedimiento para realizar el análisis de idoneidad de los trabajadores?	No	Está elaborado pero no se utiliza.	Está elaborado y se utiliza.
	¿Se realizan los perfiles de competencia para cada cargo?	No	Sí, pero solo para algunos cargos	Sí todos los cargos lo poseen
	¿Poseen los trabajadores conocimiento acerca de los perfiles de competencia?	No	Sí, pero no conocen como se confeccionan	Sí conocen que es y cómo se realizan
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	¿Se elaboran los planes anuales de acuerdo al plan económico de la entidad, los objetivos del gobierno y el estado?	No	Sí, pero no se tienen en cuenta algunos aspectos	Si se tienen en cuenta todos los aspectos
	¿Conocen los trabajadores los objetivos que se plantea la entidad en los planes anuales?	No	Sí, pero no todos los trabajadores lo conocen	Si todos los trabajadores lo conocen
	¿Confecciona cada área de la entidad los planes mensuales?	No	Sí, pero no todas las áreas	Sí todas las áreas lo confeccionan
	¿Confecciona cada trabajador los planes individuales de acuerdo a los mensuales?	No	Sí, pero no se tienen en cuenta los planes mensuales	Sí se confeccionan y se tienen en cuenta los planes mensuales
	¿Son revisados y aprobados por el jefe superior inmediato los planes individuales de cada trabajador?	No	Sí, pero no todos son revisados	Sí, todos son revisados y aprobados
	¿Está elaborado el organigrama de la organización?	No	Sí pero le faltan procesos	Está elaborado correctamente.
	¿Hay correspondencia entre la estructura organizativa y la plantilla aprobada, así como las funciones que desempeñan sus miembros?	No	Sí, pero no en todos los cargos.	Sí están definidos para todos los cargos.
Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	¿Consideran la comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical adecuada?	No	Sí, pero no todos los trabajadores están satisfechos.	Sí, y están totalmente satisfechos con esta.
	¿Los cuadros, dirigentes, y trabajadores designados cuentan con los nombramientos de sus cargos?	No	Sí, pero no todos casos tienen el documento actualizado.	En todos los casos.
	¿Están redactadas la autoridad y responsabilidad de cada trabajador en las competencias de los cargos?	No	Sí, pero no están elaboradas para todos los cargos.	En todos los cargos.
	¿Los jefes superiores dictan las medidas en correspondencia con autoridad del cargo?	No	Sí, pero en ocasiones se han cometido errores.	Se corresponden todas las medidas con la persona que tienen la autoridad requerida.
	Se delega autoridad en los sustitutos y se controla el trabajo realizado.	No	Sí, pero no siempre son los sustitutos y reservas y no siempre se controla el trabajo realizado.	Se controla el trabajo de los sustitutos y reservas y se delega autoridad en ellos.
	¿Están elaboradas las políticas del SGICH adecuadamente?	No	Sí, pero no se conocen por los miembros de la organización y no todas correctamente.	Se conocen por los trabajadores y están redactadas correctamente.
	¿Están elaboradas como resultado del diagnóstico de sus procesos?	No	Sí, pero no en todos los casos se realizó el diagnóstico	Están elaboradas a partir del diagnóstico de sus procesos.
Políticas y prácticas del SGICH	¿Están políticas guardan relación con los elementos del ambiente de control?	No	Guardan relación con algunos de los elementos del ambiente de control.	Están redactadas de manera tal que hay correspondencia

APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE

CONTROL EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO 

Anexo 12. Cálculo del NIAC.

Componentes del ambiente de control	Preguntas	Peso de importancia (Método W_{ap})	Calificación otorgada a cada pregunta por los expertos (después de haber aplicado el criterio de media o moda)					$P_{ap} * W_{ap}$
			P_{ap}					
			1	2	3	4	5	
Integridad y valores éticos	1	0,005646					X	0,028229
	2	0,024524		X				0,049047
	3	0,018525					X	0,092625
	4	0,018525		X				0,03705
Idoneidad demostrada	5	0,043754			X			0,131263
	6	0,008292				X		0,033169
	7	0,046754	X					0,046754
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	8	0,008469					X	0,042343
	9	0,019407				X		0,077629
	10	0,002294				X		0,009174
	11	0,015173		X				0,030346
	12	0,005646		X				0,011291
Estructura Organizativa y asignación de autoridad y	13	0,011821					X	0,059104
	14	0,038991			X			0,116972
	15	0,040226				X		0,160903
	16	0,002294				X		0,009174
	17	0,015173					X	0,075865
Políticas y prácticas del	18	0,030875		X				0,06175
	19	0,011821		X				0,023641
Selección e Integración	20	0,021524	X					0,021524
	21	0,033874	X					0,033874
Evaluación del Desempeño	22	0,021524					X	0,107622
	23	0,002294					X	0,011468
	24	0,022759		X				0,045519
Capacitación y desarrollo	25	0,011821					X	0,059104
	26	0,030875		X				0,06175
	27	0,013409			X			0,040226
Estimulación moral y material	28	0,011821				X		0,047283
	29	0,015173				X		0,060692
	30	0,016761					X	0,083804
Organización del trabajo	31	0,030875					X	0,154375
	32	0,046754		X				0,093507
	33	0,046754			X			0,140261
Comunicación institucional	34	0,002117		X				0,004234
	35	0,030875					X	0,154375
	36	0,038991				X		0,155963
Seguridad y Salud	37	0,005646		X				0,011291
	38	0,040226				X		0,160903
	39	0,030875			X			0,092625
Autocontrol	40	0,046754					X	0,233769
	41	0,038991			X			0,116972
	42	0,030875		X				0,06175
	43	0,040226					X	0,201129
TOTAL		0,570042						3,250353

Anexo 13. Cuadro de Mando Integral

Indicadores	Perspectiva				Impacto	
	Resultados	Crecimiento	Procesos Internos de CH	Estructura	Eficiencia	Eficacia
Proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores (PMD)						
Nivel de conocimiento de los valores éticos(NCVE)						
Nivel de satisfacción con la evaluación de idoneidad(NSEI)						
Índice de calidad de la evaluación de desempeño (ICEDD)						
Porcentaje de trabajadores idóneos (%TI)						
Cumplimiento de los cursos de capacitación (CCc)						
Existencia del organigrama de cargos						
Nivel de completamiento de la plantilla (NCP)						
Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño (NCED)						
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)						
Porción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)						
Nivel de satisfacción con el sistema de estimulación moral y material (NSE)						
Porción de trabajadores que elaboran el plan de trabajo individual (PTEPi)						
Porción de trabajadores que elaboran los planes de trabajo individual de acuerdo al plan mensual (PTEPpm)						
Porción de objetivos relacionados en los planes anual (POPA)						
Porción de planes de trabajo que son revisados y aprobados por el jefe inmediato superior (PPTR)						
Índice de despliegue de los planes (IDP)						

Anexo 14. 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	
4	¿Considera correcta esta evaluación?	X	
5	Mencione cuáles son esos valores del proceso		
Valores de los cargos			
1	¿Están definidos los valores de su cargo?	X	
	¿Cree usted qué son los correctos?	X	
	Mencione cuáles son los valores de su cargo		
2	¿Considera usted que se cumplen esos valores?	X	
3	¿Le evalúan estos valores?	X	
4	¿Considera correcta esta evaluación?		X
5	¿Le tienen en cuenta en la evaluación del desempeño los valores de su cargo?	X	
6	¿Le han impartido cursos sobre los valores que debe lograr en su puesto de trabajo?		X
7	¿Lo han estimulado de forma individual o colectiva por reunir los valores que requiere en su puesto de trabajo?	X	