



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
"OSCAR LUCERO MOYA"  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE  
GESTIÓN PARA EL PROCESO DE NÓMINA DE LA  
EMPRESA ELÉCTRICA DE HOLGUÍN

AUTORA: BEATRIZ DORIS RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

TUTORA: Ing. Damaris Peña Escobio.

CONSULTANTES: Lic: Paulino Jordán Zaldívar

Lic: Sergio Moreno Grimal

# *Pensamiento*

*... "Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos"...*

*M. Amozarrain.*

# *Dedicatoria*

*A mis padres, por todos los sacrificios hechos para el logro de este sueño.*

*A mis abuelos, que me impulsaron a superar todos los obstáculos.*

*Al resto de mis familiares y amigos, por poder contar siempre con su apoyo.*

# *Agradecimientos*

*A mi madre y mi padre por su apoyo, paciencia y amor.*

*A mis consultantes Paulino Jordan y Sergio Moreno por la atención y dedicación brindada, pues sin su guía se me habría dificultado aún más el camino.*

*A mi Tutora Damaris Peña por su preciosa ayuda.*

*Y de forma general, a todas aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible este anhelo.*

# *Resumen*

Las empresas cubanas han obtenido excelentes resultados en la Gestión de la Calidad, por lo que basado en este resultado se hace necesario gestionar otros aspectos como Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el trabajo y el Control Interno.

Este trabajo tiene como objetivo integrar en un cuerpo único de requisitos el control interno, la gestión de calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, en el proceso de Nóminas de la Empresa Eléctrica Holguín en función de elevar su desempeño.

Para ello se diagnosticó la aplicación del Sistema de Gestión integrado en el proceso y se diseñó a través de las normas NC ISO 9000: 2001 Gestión de la Calidad, NC ISO 14001:2004 Gestión de Medio Ambiente y NC ISO 18001:2005 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precio de Control Interno, cómo lograr la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo en el proceso.

Se identificaron los requisitos legales aplicables al proceso, así como los riesgos y eventos asociados a las no conformidades y se crean programas de controles operacionales, de consulta y comunicación y de capacitación.

Se diseñó además un plan de acciones correctivas que planifica la solución a las no conformidades detectadas durante la realización del diagnostico en el proceso objeto de estudio.

# Summary

The Cuban companies have obtained excellent results in the Administration of the Quality, for that based on this result it becomes necessary to negotiate other aspects like Environment, Security and Health in the work and the Internal Control.

This work has as objective to integrate in a unique body of requirements the internal control, the administration of quality, the environment and the security and health in the work, in the process of Payrolls of the Electric Company Holguín in function of elevating its acting.

For it was diagnosed the application of the System of Administration integrated in the process and it was designed through the norms ISO: 2000 administration of the Quality, ISO 14001:2004 Administration of Environment and NC 18001:2005 Administration of Security and Health in the Work and the Resolution 297 of the Ministry of Finances and Price of Internal Control, how to achieve the integrated administration of the quality, the environment and the security and health of the work in the process.

The applicable legal requirements were identified to the process, as well as the risks and events associated to the non conformities and programs of operational controls are believed, of consultation and communication and of training.

It was also designed a plan of actions correctives that plans the solution to the non conformities detected during the realization of the diagnose in the process study object.

# Indice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1.1 La Gestión Empresarial.....	6
1.2 Estado actual de los sistemas integrados de gestión. ....	8
1.3 Ventajas y desventajas de la integración.....	13
1.4 Normas y/o regulaciones exigidas a las organizaciones cubanas. ....	14
1.4.1 Decreto – ley 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.....	15
1.4.2 Decreto – ley 252: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. ....	16
1.4.3 Resolución 013/2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.....	18
1.4.4 Resolución 227: “Lineamientos, Indicaciones y Medidas, para Intensificar el Trabajo de Prevención y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción en el Sistema del Ministerio de la Industria Básica”. (MINBAS) .....	19
1.4.5 Resolución 297/2003. Definición del Control Interno. Definiciones y sus Componentes. ..	20
1.5 Metodologías para la integración .....	22
CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN UN PROCESO DE LA DIRECCION DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.....	26
2.1. Metodología para el diseño del SIG.....	26
Etapas 1. Diagnosticar el Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Contabilidad y Finanzas de la EEH. ....	26
1.1. Caracterización de la Dirección Contabilidad y Finanzas. ....	26
1.2. Selección del proceso objeto de estudio.....	28
1.3. Diagnóstico del SGI en el proceso de Nómina. ....	29
Etapas 2. Planificar la gestión integrada del proceso objeto de estudio. (Estudio de proceso) .....	31
2.1. Definir el objetivo del proceso.....	31
2.2. Definir los indicadores asociados al proceso objeto de estudio. ....	32
Etapas 3. Caracterizar el proceso objeto de estudio.....	32
3.1. Descripción del proceso (secuencia de actividades, recursos, entradas, salidas.).....	32
3.2. Riesgos que pueden afectar el desempeño del SGI (eventos asociados a no conformidades potenciales.).....	34
3.3. Registros y documentos necesarios según las actividades y controles que se requieren para obtener las salidas y cumplir los objetivos planificados. ....	34
3.4. Flujo de información para el proceso.....	35
3.5. Funciones, responsabilidades y autoridades para la realización de las actividades que forman el proceso y su gestión integrada.....	35
3.6. Requisitos de competencia que debe asumir el responsable del proceso.....	37
Etapas 4. Elaborar programas. ....	37
4.1. Identificación de los requisitos legales.....	37
4.2. Programa de prevención.....	38
4.3. Programa de consulta y comunicación.....	38
4.4. Programa de control operacional.....	39
4.5. Programa de capacitación.....	39

Etapa 5. Planificar la medición del desempeño del sistema.....40

5.1. Definir métodos, criterios, y frecuencia de evaluación.....40

5.2. Diseñar instrumentos para la medición. ....40

*CONCLUSIONES* .....42

*RECOMENDACIONES* .....43

*BIBLIOGRAFÍA*.....44

*ANEXOS*.....47



# *INTRODUCCIÓN*

La gestión empresarial es un sistema cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales componentes; la gestión de los recursos financieros, humanos, logísticos, tecnológicos y mercadotécnicos (Zayas, 2002); por lo que es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de estado, por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

Muchas organizaciones han adoptado o están adoptando normas y/o especificaciones formales de sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, IOHSAS 18001 (Calidad, Medio ambiente, Seguridad y salud ocupacional) entre otras.

Estas normas se aplican frecuentemente como sistemas independientes. Sin embargo, todos los sistemas de gestión tienen ciertos elementos comunes que se pueden atender de forma integrada; en ese caso se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible la unidad esencial de todos estos sistemas en el marco del sistema global de gestión de una organización.

Por tanto, las organizaciones están cuestionando el enfoque de tener sistemas independientes y para acomodar el creciente interés en un enfoque integrado de los sistemas de gestión y el control del riesgo organizativo, se deben definir requisitos comunes de los mismos.

Cuba, no queda exenta a estas influencias, muchos estudiosos de estos temas reconocen que los procesos de gestión en la actualidad están fraccionados y dispersos, se han generalizado las “modas gerenciales” introduciéndolas por demás, de manera acelerada (Carnota Lauzán, 2004; García Vidal 2005; Hernández Torres, 2001; Ronda Pupo y Marcané Laserra 2004 y Velázquez Zaldívar, 2005). De hecho existe en la legislación cubana un gran número de ellas, las cuales deben de aplicarse, lo que conlleva a su vez a revisiones periódicas por los organismos superiores y/o políticos y de masas. Ejemplo de ello son:

- **Resolución 297/2003. MFP.** Definiciones del Control Interno, componentes y normas.

- **Resolución 013/2006. MAC.** Plan de Medidas para la Prevención de las Indisciplinas, Illegalidades y Manifestaciones de Corrupción.
- **Decreto 281/2007.** Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal.
- **Decreto 252/2007.** Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial.

La Empresa Eléctrica Holguín (EEH), perteneciente a la Unión Nacional Eléctrica (UNE), tiene su Oficina Central radicada en Carretera Central entre Martí y Holguín y cuenta con Unidades Empresariales de Base (UEB) y oficinas comerciales radicadas en todos los municipios.

Su objeto social es generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica con la confiabilidad exigida por el Despacho Nacional de Carga del Sistema Electroenergético Nacional (SEN) y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución.

Dentro de la EEH se encuentra La Dirección Funcional de Contabilidad y Finanzas, su objeto social es lograr la confiabilidad de todos los documentos y registros contables, así como la certificación de sus estados financieros, para ello cuenta con un programa de auditorías que garantice su objetivo principal.

Tiene como **misión**: certificar los estados financieros de la empresa previniendo hechos de indisciplinas y corrupción de nuestros trabajadores y funcionarios, gestionando los riesgos de seguridad y salud asociados a nuestras actividades, cumpliendo con los requisitos legales y otros documentos normativos y reglamentarios vigentes.

Y su **visión** declarada es: convertirse en líder dentro de la Unión Nacional Eléctrica, caracterizada por un mayor control de sus recursos, muy comprometida con los programas de la Revolución de impacto social y económico para el desarrollo del país, contando con personal calificado y organizado y con buena experiencia en el dominio de sus funciones. Perseguimos alcanzar indicadores de eficacia y eficiencia que demuestren la confiabilidad de nuestros procesos y la mejora continua.

La Dirección Funcional de Contabilidad y Finanzas la conforman dos áreas: Contabilidad y Finanzas, constituidas por 11 procesos: 9 de contabilidad y 2 de finanzas. **(Anexo1)**

La investigación se realizó por la necesidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en ella, teniendo en cuenta las nuevas condiciones de Gestión Empresarial que está desarrollando la EEH, que se encuentra en el proceso de implementación de las normas ISO 9001:2000 sobre la Calidad, ISO: 14001 de Medio Ambiente, OHSAS 1800 de Seguridad y Salud en el Trabajo

Lo hasta ahora planteado es la **situación problémica**, sobre la cual se formula el **problema científico** siguiente:

- ¿Cómo proyectar de forma integrada el control interno a la gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, en el proceso de Nóminas de la Empresa Eléctrica Holguín para contribuir a elevar su desempeño?

El **objeto de investigación** es el proceso de nóminas y como **campo de acción** la gestión integrada del mismo.

Como **Objetivo principal** la misma se ha trazado:

- Integrar en un cuerpo único de requisitos el control interno, la gestión de calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, en el proceso de Nóminas de la Empresa Eléctrica Holguín en función de elevar su desempeño.

Para la solución del problema científico se formuló la presente **hipótesis**:

- Si se proyecta de forma integrada el control interno, la gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta sus requisitos comunes, se contribuirá a mejorar el desempeño del proceso de Nóminas de la EEH.

Desde el punto de **vista social** este estudio constituye una herramienta valiosa para que la organización logre una mejor gestión empresarial, debido a que la aplicación del SIG propuesto puede llevar a lograr maximizar la eficacia de sus procesos, lo que sin duda influirá de forma positiva en los resultados de la organización, sus clientes y la sociedad en general.

Desde el punto de **vista teórico** esta investigación aporta una revisión bibliográfica sobre el tema, que puede servir posteriormente como material de consulta; así como una metodología para realizar la gestión integrada de los procesos.

Como **aportes prácticos** se realiza la caracterización del proceso de Nóminas de la Empresa Eléctrica Holguín y la planificación para la gestión integrada en el mismo.

**Tareas de la investigación:**

1. Realizar un estudio de la bibliografía existente sobre el tema.
2. Concebir la metodología a seguir para realizar la planificación de la gestión integrada de calidad – control interno – medio ambiente – seguridad y salud en el trabajo en un proceso.
3. Realizar el estudio del Sistema de Gestión Integrado de la Empresa Eléctrica Holguín y su documentación.
4. Aplicar la metodología concebida.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos** incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

❖ **Métodos teóricos.**

**Histórico-Lógico:** se emplea con el objetivo de estudiar el devenir histórico del problema

**Analítico- Sintético:** para el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados. Para la elaboración de las conclusiones.

**Modelación:** para la representación del proceso contable.

**Inductivo- Deductivo:** para diagnosticar el sistema de dirección de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y para el diseño e implementación del procedimiento propuesto.

❖ **Métodos empíricos.**

- **Observación:** para obtener información primaria sobre el estado de los elementos relacionados con el objeto de investigación.
- **Recopilación de la información:** se emplea como método de indagación de información sobre la dinámica del objeto de investigación, siendo los más utilizados la entrevista y la revisión de documentos.
- **Procesamiento y análisis de la información:** se emplea para garantizar el análisis de la información obtenida por la investigación.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a las tareas referidas, el informe de esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Donde se realiza una recopilación, integración y análisis de las bibliografías existentes sobre el tema de investigación.

**Capítulo II:** en el cual se concibe un procedimiento metodológico para planificar, en un proceso, la gestión integrada calidad - control interno - medio ambiente - seguridad y salud en el trabajo y se aplica parcialmente en el proceso de Nómina, de la Dirección de Contabilidad y Finanzas, de la Empresa Eléctrica Holguín, la metodología propuesta. Complementan el trabajo un grupo de anexos relacionados con el tema que facilitan su comprensión.

## CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 La Gestión Empresarial.

Una empresa es un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios. Dichas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas y se desarrollan en ámbitos físicos y sociales que pueden haber sido objeto de una previa ordenación. En ella tienen lugar diferentes procesos, que lógicamente están regidos por unos principios científicos - tecnológicos determinados, pero cuyos resultados, además, deben satisfacer en todo momento, múltiples condiciones y requisitos económicos, de calidad, medioambientales y de prevención de riesgos laborales y sociales. Dichos requerimientos están sometidos en el tiempo a importantes variaciones en su entidad, en su intensidad y en su presentación, por lo que, en principio, la gestión empresarial debe afrontarse con un elevado sentido de la improvisación.

**La Gestión empresarial** es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Como proceso económico – social tiene un carácter complejo, multifactorial y variable. Su estudio no es posible abordarlo por una sola ciencia, ya que todos los factores que en ella inciden varían en intensidad y modos de manifestarse en las diversas formaciones económico - sociales, dándole especificidad en cada uno de los países y territorios (Méndez, 1998)<sup>1</sup>.

Abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

---

1. Méndez, C. E. (1998) "Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas." Segunda edición. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw – Hill Interamericana.

En el mundo empresarial el cambio es hoy una constante, a la vez que existe un grupo de factores que inciden en que el cambio sea algo normal y sobre todo necesario. Estos cambios que se presentan (entorno turbulento, dinámico e impredecible, tecnologías informativas emergentes y variables, expansión de los mercados) rebasan la dinámica que caracterizaba a la gestión empresarial de la década de los años 80.

Muchos son los cambios que han enfrentado las empresas cubanas en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la competitividad, entre los que sobresalen la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y más recientemente los que están asociados a la implementación de Sistemas de Calidad basados en las Normas ISO 9001, los Sistemas de Gestión Medio Ambiental establecidos en las ISO 14001 y los Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo basados en las ISO 18001, los cuales ofrecen a las empresas una visión de vanguardia sobre la realidad empresarial que les interesa. Hoy, a pocos años de hacerse extensivo este sistema a toda la economía nacional, las empresas donde se ha instaurado exhiben resultados tales como:

- Incremento de volúmenes de venta.
- Aumento de la productividad.
- Disminución de gastos.
- Incremento de utilidades.
- Elevación de la motivación de los trabajadores, estabilización de la fuerza de trabajo y mayor sentido de pertenencia.
- Desarrollo de la Investigación y desarrollo con el consiguiente diseño de servicios y productos más competitivos. También se ha incrementado el número de empresas que se preparan para optar por el Premio Nacional de Calidad y el Premio a la Excelencia Empresarial.

Cuba intenta continuamente perfeccionar el desempeño de las organizaciones incorporando a la práctica empresarial las mejoras prácticas. Como parte de este empeño se emiten indicaciones y directrices, que deben aplicarse .Las de alcance general son:

- Resolución 297:2003 MFP. Definiciones del Control Interno, componentes y normas.
- Resolución 013:2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.

- Decreto Ley 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal.
- Decreto –Ley 252:2007 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano

## **1.2 Estado actual de los sistemas integrados de gestión.**

Muchas organizaciones han adoptado o están adoptando normas y/o especificaciones formales de sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y OHSAS 18001.

Estas normas se aplican frecuentemente como sistemas independientes. Sin embargo, todos los sistemas de gestión (SG) tiene ciertos elementos comunes que se pueden atender de forma integrada; en ese caso se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible, la unidad esencial de todos estos sistemas en el marco del sistema global de gestión de una organización.**(Anexo2)**

Por tanto, las organizaciones están cuestionando el enfoque de tener sistemas independientes y quieren integrar el mayor número posible como resultado de la necesidad de enfocar con cierta lógica y sentido común, la satisfacción de diferentes requisitos derivados del mercado, las agencias regulatorias y la sociedad en general, concluyéndose que la mejor forma en que una organización puede asegurarse de que se cumpla de manera eficaz y eficiente con todos estos requisitos es integrándolos en un único SG.

Los primeros intentos por integrar sistemas de gestión (SG) en el mundo, se pusieron en práctica con las normas ISO 9001 y las ISO 14001 y posteriormente la norma británica OHSAS 18001.

Este SIG fundamentado en estas tres normas internacionales universalmente reconocidas y aceptadas, proporcionan una verdadera opción para instrumentar un excelente control de todas esas actividades e inclusive la posibilidad de ejecutar las correcciones necesarias, para encauzar cualquier desviación que pudiera ocurrir (Rubio, 2001)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Rubio J.C. (2001): Los sistemas integrados de gestión de la calidad y el medioambiente. Conexiones, ventajas e inconvenientes, proceso, estructura y normas para su diseño e implantación, Implantación en la industria Málaga, Revista interdisciplinar de gestión ambiental, Servicio de publicaciones Universidad de Málaga. España.



Las organizaciones, por lo general, tienen un equipo de dirección, es por ellos que parece lógico adoptar un SG único que formalice el *know how* organizacional, abarcando todas las metodologías necesarias para cumplir las responsabilidades de la Dirección y los objetivos de la institución.

Los tres SG han tenido un origen diferente, aún así, estas funciones tienen una filosofía común de gestión, además que son compatibles en cuanto a requisitos, recomendaciones y sistemas de evaluación, lo que simplifica la construcción de un SIG.

El modelo integrador de los sistemas se muestra en el **Anexo 3**, este cubre todos los aspectos de la gestión institucional, desde la calidad del producto y el servicio al cliente, el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud en el trabajo aceptables y una eficiente gestión económica y contable.

La ISO 9001: 2000 Norma Internacional del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad, a su vez fue creada con el objetivo de evaluar la capacidad de una organización para cumplir con los requisitos del cliente y otros requisitos reguladores aplicables, ahora es la única norma en la familia ISO9000 contra la que se puede realizar la certificación por tercera parte.

El (SGC) estimula a las organizaciones a:

- Analizar los requerimientos del consumidor
- Definir los procesos necesarios para materializar un producto aceptable
- Controlar estos procesos
- Perfeccionar estos procesos y su producto continuamente

Cuenta con los siguientes principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En nuestro país la preocupación por gestionar de forma más eficiente la calidad de los productos y/o servicios que ofertan las empresas, comenzó a despertarse desde los primeros años de la Revolución siendo uno de los hechos más relevantes la petición del Comandante Che Guevara en 1961 de la admisión de Cuba como miembro pleno de la Oficina Internacional de Normalización (ISO). Otro hecho significativo fue la fundación en 1976 del Comité Estatal de Normalización, hoy convertido en la Oficina Nacional de Normalización la cual ha venido transformando el enfoque de trabajo existente hasta el momento y ha dado pasos significativos para crear la base legislativa y normativa sobre la que el país debe trabajar, destacándose la aprobación en 1998 del Decreto Ley No.182 de Normalización y Calidad, constituyendo la misma el Órgano Nacional de Certificación de la República de Cuba.

Estas normas se utilizan como referencia normativa básica en la implementación de los SGC, para lo cual se han adoptado como normas cubanas idénticas a las internacionales y a estos fines las normas:

**NC-ISO 9000:** Describen los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y especifica la terminología de estos.

**NC-ISO 9001:** Especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma señala que la dirección superior de la empresa debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

**NC-9004:** Proporciona directrices que consideran tanto la eficiencia como la eficacia del SGC. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

**NC-19011:** Proporciona orientación relativa a las auditorías de SGC y de Gestión Ambiental.

**NC-10012:** Proporciona información sobre los requerimientos de aseguramiento de la calidad para los equipos de medición.

Para trabajar con estas normas las empresas crean planes de aseguramiento que garanticen que la producción o los servicios se ajusten a los mismos.

Las ISO 14001-2004 sobre Gestión Ambiental fue aprobada como "borrador de la norma internacional" (DIS Draft International Standard) en Junio de 1995, tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

El mismo comprende la estructura organizacional, así como las responsabilidades, prácticas y procedimientos y los recursos necesarios para implementar la gestión ambiental y es la que certifica las empresas o especifica las principales exigencias de un (SGA), en ella no se presentan criterios específicos de desempeño ambiental, pero si le exige a cada organización elaborar su propia política y contar con objetivos que estudien las exigencias legales y la información referente a los impactos ambientales significativos.

Esta Norma Internacional requiere de los siguientes componentes:

- Diagnóstico situación ambiental
- Educación ambiental a todos
- Superación y capacitación
- Aplicación de la legislación vigente
- Política ambiental, objetivos estratégicos y metas
- Elaboración de programa

En nuestro país esto se hace a través de la NC-14001 la cual ofrece herramientas y establece un patrón de sistema de gestión ambiental para sistematizar la gestión de la empresa, por medio de una política ambiental que propicie un mejoramiento continuo en relación al medio ambiente. Existen diversas regulaciones y leyes creadas para la conservación de nuestro entorno, las cuales podrán apreciar en el **Anexo 4**.

La especificación OHSAS 18001, que es la certificable, fue publicada en el año 1999 por el BSI (British Standards Institute), con el objetivo de proporcionar a las organizaciones un modelo de sistema proactivo para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, que permita, por una parte, identificar y evaluar los riesgos laborales, así como los requisitos legales y otros requisitos de aplicación, y por otra, definir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, la planificación de las actividades, y mantener una Política de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral (SGSSL).

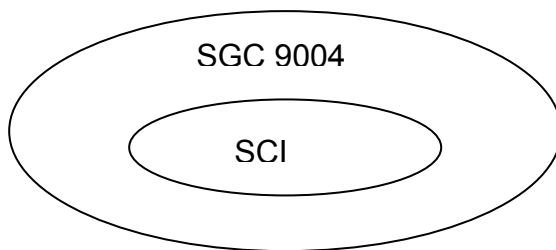
La misma utiliza un lenguaje y una terminología familiar propia de los (SG). A diferencia de otras normas, las OHSAS 18001, no exige ningún procedimiento documentado para regular las actividades del sistema, salvo si su ausencia puede suponer un peligro para la integridad del sistema de gestión de la prevención, o para los propios trabajadores.

En nuestro país la SST esta normada por la NC-18000: la cual proporciona orientación para dirigir y controlar una empresa con respecto a la seguridad y salud en el trabajo. En el **Anexo 5** se relaciona la documentación legal existente sobre SST.

En Cuba por las peculiaridades del modelo económico imperante, sumado a la diversidad de enfoques de Dirección y/o Gestión a la que sus directivos se deben de enfrentar, diversas instituciones se han pronunciado por la integración de las mismas.

Ejemplo de ello es el trabajo presentado en el año 2004 por el Instituto Nacional de Investigaciones de Normalización (ININ), del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) el cual reconoce que existen puntos comunes entre los componentes del Sistema de Control Interno y los principios del SGC con la NC-ISO9004:2001.

Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, como se muestra en la figura 1.



*Figura 1. Integración del Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad*

*Fuente: ININ. 2004*

La implantación de ambos sistemas se acomete por etapas:

1. Constituir un grupo de trabajo.
2. Realizar el diagnóstico.
3. Elaborar cronograma de las tareas a realizar.
4. Elaborar la documentación (estructura, organigrama, manual de procedimientos, etc).

A manera de conclusión los estudiosos del tema reconocen que la combinación de herramientas de gestión constituye un medio eficaz para lograr el perfeccionamiento de los

resultados de la organización (Hernández Torres, 2001<sup>3</sup>; Ronda Pupo y Marcané Laserra<sup>4</sup>, 2004; Velázquez Zaldívar, 2005)<sup>5</sup> pero no basta por sí solas o por su simple aplicación que la organización obtenga ventajas competitivas.

Por lo que para alcanzar un alto desempeño humano que mejore la competitividad y los resultados de la empresa, es necesario integrar el sistema de gestión de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias.

El profesor Orlando Carnota (2008) reconoce que para que un sistema sea verdaderamente integral requeriría incorporarle muchos elementos de tecnologías de la información y las comunicaciones y de diseño de sistemas gerenciales.

Según él las cuatro claves de la base tecnológica de la gerencia contemporánea son:

- Computadoras personales
- Redes informáticas
- Bases de datos
- Diseño integrado de sistemas

El aporte gerencial al diseño integrado de ese sistema se evidenciaría en resultados profesionales tales como; Personalización, especialización, extensión, validación en línea, usuabilidad, integrabilidad, asimilación de tareas, más funciones por puesto.

### **1.3 Ventajas y desventajas de la integración.**

La similitud en los principios de gestión de los diferentes aspectos de la organización, brinda una oportunidad obvia para aumentar la eficacia y eficiencia de la organización con lo cual:

- Se satisfacen las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas al establecer la obligatoriedad de cumplir al mismo tiempo con los requisitos legales y

---

<sup>3</sup> Hernández Torres M. (2001). Control de Gestión. Edición Interna Centro de Estudio de Técnica de Dirección. CUJAE. Habana. Cuba. 42 p.

<sup>4</sup> Ronda Pupo, G.A y Marcané Laserra, J.A. (2004). Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos. Tácticos y operativos. 201 p.

<sup>5</sup> Velázquez Zaldívar, R. (2005). Herramientas avanzadas de dirección para el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Ed. Interna. 25 p.

regulatorios, los ambientales, de calidad y de seguridad y salud en el trabajo especificados.

- Mejora la eficacia y la eficiencia de los procesos, aumentando la consistencia, la trazabilidad, evitando las redundancias y las incoherencias, reduciendo los riesgos, los impactos ambientales y facilitando la toma de acciones para dar respuestas a quejas y reclamaciones así como para corregir las causas de no conformidades detectadas en el proceso y prevenir la ocurrencia de no conformidades potenciales
- Las auditorias de implantación, seguimiento y revisión del SGI, permiten auditar al mismo tiempo los tres sistemas, con lo cual se reducirán los costos.

Habiendo analizado las ventajas de integrar estas normas en un único SG veremos ahora cuales son los inconvenientes:

- Mayores costos de implantación, en relación con un solo sistema particular de gestión. Si ya es difícil en cualquier organización poner a rodar uno solo de estos sistemas, hay que pensar lo que sería implantar los tres a la vez. Por esto la tónica actual de las organizaciones es implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y posteriormente ir integrando la gestión medioambiental y de la seguridad y salud en el trabajo.
- Se requiere de mayor esfuerzo en la planificación, el control de los procesos y en la toma de decisiones, ya que se deben tener en consideración aspectos relacionados tanto con la calidad como con el desempeño ambiental y en seguridad y salud en el trabajo de los procesos.

#### **1.4 Normas y/o regulaciones exigidas a las organizaciones cubanas.**

Nuestro país influenciado por la creciente presencia de firmas extranjeras con capital foráneo en el mercado nacional y la incursión nuestra cada vez más fuerte en el mercado internacional ha potenciado que muchos ministerios como el MINBAS y MINTUR apliquen de manera muy responsable SIG (estructuras organizativas, funciones, responsabilidades, etc.) lo que le facilita tener mayor competitividad de sus productos y/o servicios ya que pueden certificarlos y esto por supuesto añade valor.

También ha ayudado a incentivar la cultura por la calidad y la protección al medio ambiente los premios que se otorgan a distintas instancias en ferias comerciales y el mayor

reconocimiento es el Premio a la Calidad otorgado por la República de Cuba (Resolución 126:1999 MEP) desde el año 1999.

Por lo que muchas empresas han adoptado este SIG como parte indispensable dentro de la gestión de la organización.

No obstante también son exigidas por instancias superiores de dirección y organizaciones políticas y de masa un grupo de normas y/o regulaciones que las organizaciones de base deben de cumplir como son los ejemplos siguientes:

#### **1.4.1 Decreto – ley 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.**

El perfeccionamiento empresarial fue implantado desde 1987 en la Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y extendido paulatinamente al sector empresarial del estado por el decreto Ley No.187:1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

El mismo constituía la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales que pudieran, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

Definían además las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación.

En medio de tan complejo proceso, se reconoce por la máxima dirección del país, que no siempre se prestó la atención requerida, por lo que el Grupo de trabajo del Buró Político en el año 2006, analizó la validez del proceso e indicó la actualización de sus bases generales.

El nuevo Sistema de dirección y gestión declara como finalidad lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decidan, un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que le corresponde.

Ese sistema constituye una alternativa para la elevación de la eficiencia, siempre que se logre el reconocimiento real de la separación entre la propiedad y la gestión, se establezca un sistema de relaciones financieras que favorezca la autogestión empresarial y se integre a todos los elementos del sistema en función de sus resultados finales.

Lo cual resulta novedoso y aporta a la teoría de la construcción del socialismo a partir del análisis del mecanismo de dirección de la economía en un momento donde resulta imprescindible defender el socialismo a partir de la teoría, pero también aportando a la teoría a partir de las experiencias prácticas de Cuba y del mundo.

Luego de 10 años de aplicado es una realidad que se obtienen mejores resultados y estos mejoran de año en año, se ha trabajado por la calidad y no por la cantidad, también se ha trabajado con rigor y exigencias y se confirma que el Perfeccionamiento es la experiencia más coherente y prometedora que hemos desarrollado para hacer eficiente a la empresa socialista.

La continuidad de una nueva etapa del perfeccionamiento en el Sistema Empresarial del Estado, ha requerido de estas normativas, que recogen las experiencias positivas adquiridas y los diversos inconvenientes presentados en la primera etapa de implantación del Sistema.

El reciente Decreto Ley posibilitará, en su papel de base normativa superior, dar continuidad al Sistema de Dirección y Gestión que el perfeccionamiento conlleva, la regulación reglamentaria mediante el Decreto del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros, que facilite la mejor aplicación de las disposiciones generales del señalado cuerpo legal superior, desarrolla en detalles sus preceptos.

Este debe garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, con competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades correspondientes y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores o sea que genere mayores aportes a la sociedad.

Un resumen de este decreto se observa en el **Anexo 6**

#### **1.4.2 Decreto – ley 252: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.**

Este decreto complementa el 281 ya que actualiza y amplía las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial. A continuación relacionamos sus principios:

- Dar prioridad a los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país.



- Combinación de las dicciones tomadas centralmente y las que se delegan a las organizaciones.
- Administración efectiva de los recursos.
- Búsqueda de alternativas de solución para todos los problemas.
- Dar respuesta a los intereses de la sociedad, financiado sus gastos y creando un excedente que se aportará a la sociedad y al estado.
- Implicación de todos los procesos y factores de la organización, combinación de la responsabilidad individual y colectiva, los jefes responderán ante un solo jefe.
- Diseño de estructura y sistemas propios.
- Ningún trabajador será abandonado, al declararse disponible se buscarán alternativas de empleo o estudio.
- Conservación de la integridad, estabilidad y cumplimiento de los objetivos supremos de la organización.
- Evaluación permanente de los resultados.
- Consolidación del sistema mediante la mejora continúa.
- El mejor derecho le corresponde al mejor trabajador, cumplimiento del principio de idoneidad demostrada.
- Distribución del salario según el principio de distribución socialista vinculando el salario a los resultados productivos.
- Premiar resultados y no esfuerzos.
- Aplicación de métodos de dirección colectiva.
- Fortalecer relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas.
- Activa participación de los trabajadores.
- Atención al hombre y motivación cuidando las condiciones de vida y de trabajo, propiciando un clima de participación, ayuda y colaboración.
- La planificación empresarial es la herramienta fundamental de gestión.
- Divulgación de hechos reales, evitando la creación de promesas que no puedan cumplirse.
- Implantación de un sistema de información propio.
- Cumplimiento de la legalidad socialista.

Durante los 10 años de puesta en marcha del Perfeccionamiento todavía se debe consolidar el sistema de control interno y la planificación empresarial no constituye aún una verdadera herramienta en la dirección de las empresas ya que estudios realizados demuestran que se planifican por encima de los resultados obtenidos.

#### **1.4.3 Resolución 013/2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.**

Otro reglamento vigente que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del sistema de Control Interno en Cuba se encuentra esta resolución, dictada por el Ministerio de Auditoría y Control.

Debe ser entendido como el conjunto de acciones de carácter ideológico, técnico-organizativo y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.

Este tiene como objetivo el identificar a la prevención como una de las armas estratégicas fundamentales en el combate contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción y el Plan de prevención como uno de sus principales instrumentos para ordenar y coordinar el conjunto de acciones de carácter político-ideológico, técnico-organizativo y de control.

La elaboración del Plan de Prevención, requiere de la realización de un trabajo previo de búsqueda, organización y sistematización de toda la información que se posee al respecto, en el interés de que el órgano de dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con acierto al colectivo laboral.

Se puede lograr un clima en el que prevalezca la disciplina, la organización y la creatividad, capaz de hacer crecer y fortalecer la conciencia revolucionaria, los valores éticos y morales, en el cumplimiento de todos nuestros planes y tareas, único y verdadero antídoto contra los males que serenan las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Un resumen de esta resolución se observa en el **Anexo 7**.

#### **1.4.4 Resolución 227: “Lineamientos, Indicaciones y Medidas, para Intensificar el Trabajo de Prevención y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción en el Sistema del Ministerio de la Industria Básica”. (MINBAS)**

Este constituye el reglamento vigente y el marco legal actual que regulariza las relaciones sociales de las entidades pertenecientes al MINBAS en el país. Se aplica con el objetivo de lograr mayor dinamismo en el cambio de la situación actual. Aquí presentamos las medidas a cumplimentar por estas entidades:

- Garantizar en todos los centros de trabajo y entidades, subordinadas al Sistema de la Industria Básica (SIB), la elaboración y actualización de los Planes de Prevención, adoptando las medidas que favorezcan la activa participación de los trabajadores.
- Prevenir la presunta comisión de fraudes en los registros contables y en las operaciones financieras.
- Asegurar la debida veracidad documental, registro contable y niveles de autorización, de todos los recursos materiales y financieros. Elaborar los expedientes de faltantes y sobrantes de medios económicos exigiendo en los casos que procedan la debida responsabilidad material y denunciar los presuntos hechos delictivos.
- Revisar integralmente, los sistemas de control interno implantados. Establecer la debida división de funciones y responsabilidades, garantizar que las sustituciones eventuales o definitivas, de los responsables directos de los recursos materiales y financieros, estén precedidas por acciones de control interno, de inventarios generales o arqueos de los activos que custodian.
- Garantizar que los depósitos de efectivo, ingresen a la caja el mismo día en que se recaudó y que los depósitos de la caja al Banco, se realice en el término establecido por la legislación vigente.
- Cumplir rigurosamente en los procesos disciplinarios con lo establecido en la Carta Circular No.5 del MINBAS.
- Conciliar todas las cuentas por cobrar y por pagar vencidas, en el término de los 30 días naturales, posteriores a su vencimiento, entre las áreas contables de clientes y

proveedores. Conciliar entre estas áreas, no menos del 30 % de las compras realizadas y saldadas.

- Mantener un control sistemático y una lucha constante contra cualquier manifestación de nepotismo que afecte las funciones de contrapartida en el sistema de control interno.
- Estudiar las peculiaridades de los procesos productivos y de servicios de cada entidad,
- Actualizar e implementar, las Normas de la Auditoría Interna; ampliar el concepto y alcance, las funciones y responsabilidades, del auditor y de la administración. Potenciar el desempeño del auditor interno, que coadyuga con acciones preventivas a la disciplina administrativa, el control de los recursos y a un clima de honradez y eficiencia.
- Actualizar el “Reglamento para el Sistema de Auditoría de la Industria Básica”, puesto en vigor por la Resolución No. 183 del 16 de mayo del 2005, a partir de la actualización de las Normas de la Auditoría Interna.
- Garantizar que el sistema contable automatizado, SISCONT 5, esté certificado y que se diseñe la estrategia de migración acorde con la política establecida por el país.

Un resumen de esta resolución se observa en el **Anexo 8**.

#### **1.4.5 Resolución 297/2003. Definición del Control Interno. Definiciones y sus Componentes.**

A comienzos del siglo XX como consecuencia del proceso de desarrollo industrial, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas. Por este motivo surgió el denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, el cual ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

Se define como Control Interno (CI) el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable, al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un **proceso**, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El Control Interno lo llevan **a cabo las personas**, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El Control Interno sólo puede aportar un **grado de seguridad razonable**, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la Entidad.
- El Control Interno esta pensado para **facilitar la consecución de objetivos** propios de cada entidad.

La característica de proceso, refiere que sus elementos se integran entre si y debe implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los Consejos de Administración de las organizaciones, recalcando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos por lo que ha extendido su aplicación a Europa y América Latina.

En nuestro país se emite la Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades cubanas.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno.

Un resumen de esta resolución se observa en el **Anexo 9**.

## 1.5 Metodologías para la integración

Al abordarse el proceso de integración de los sistemas de gestión, deben tenerse en cuenta dos aspectos:

- (1) El modelo para armonizar e integrar los requisitos específicos de las normas a todos los niveles ejecutivos.
- (2) Una metodología para apoyar el modelo conceptual y guiar a la organización a través del proceso de integración.

Para alcanzar un sistema totalmente integrado (**anexo 10**), la organización tiene que plantearse un proceso planificado de integración, dependiendo de su situación inicial y del camino elegido para conseguir la integración, en el que en cada momento podrá encontrarse en uno de los cuatro casos representados en la figura 1, que refleje el grado de integración de las metodologías y de la estructura organizativa existente en cada momento.

En el **Caso A**, cuando no hay integración, el mantenimiento de la estructura organizativa es costoso, la documentación es excesiva y se dan trabajos repetitivos. Se debe trabajar en la integración de los procesos (metodológica), al igual que en el **Caso B**, típico de las pequeñas organizaciones.

En el **Caso C**, cuando la integración metodológica es alta, pero la organizativa es baja, se mantienen altos costos de estructuras y se favorecen los conflictos entre disciplinas. Este caso es común en las grandes empresas. Cuanto menos integrado esté el sistema, más se favorece la influencia del técnico. Por esto el técnico suele ser el freno a la integración. Se debe pasar a la integración organizativa, ya que el Sistema de Gestión está suficientemente maduro.

Ya en el **Caso D**, al existir un solo gerente para el Sistema, que se apoya en un colectivo técnico, podrán existir conflictos, pero éstos no afectarán a las actividades ya que se solucionan dentro del equipo. En la estructura organizativa y en la asignación de responsabilidades de un sistema de gestión altamente integrado, debe reflejarse la jerarquía establecida a todos los niveles para desarrollar, implementar, y mantener, cada una de las áreas particulares de gestión. Debido a ello, es conveniente que la organización designe a una persona con suficiente autoridad y que se responsabilice de coordinar la implantación y mantenimiento del SIG, y de rendir cuentas a la Dirección de la organización.



Figura 2. Diferentes momentos de la integración

En el proceso de integración será necesario tener en cuenta una serie de condicionantes que tendrán diferentes influencias en la gestión y a los que estará sujeta la organización empresarial. En este sentido se pueden considerar los siguientes condicionantes, según Bajo Albarracín, 2001<sup>6</sup>:

- **El marco legislativo obligatorio y el normativo voluntario:** Distintos en calidad, medio ambiente y seguridad. Así el marco normativo en calidad es escaso aunque el normativo

<sup>6</sup> Bajo J. C. (2001) La integración de los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y prevención. Revista calidad. No 110. España

voluntario es amplio (y condicionado por el mercado), mientras que en la gestión medioambiental tenemos un desarrollo legislativo y normativo voluntario, ambos de orden medio, y respecto a la seguridad y salud en el trabajo nos encontramos con un desarrollo legislativo amplio y normativo voluntario bajo.

- **El enfoque organizacional actual:** En calidad suele existir un responsable y un Departamento de Calidad, con un amplio desarrollo metodológico y una fuerte actividad verificadora de los productos y supervisora de los métodos, apoyados en una estructura documental amplia. Sin embargo en medio ambiente suele existir un responsable con recursos compartidos con otras funciones y además solamente en sectores con alto impacto en el medio ambiente. El medio ambiente se orienta hacia el asesoramiento en instalaciones y productos, y hacia la supervisión de procesos con impacto en el medio ambiente, mediante un desarrollo metodológico centrado en las técnicas de control y reducción del impacto, una estructura documental limitada y un enfoque táctico y estratégico en la gestión. En seguridad y salud se tiene un servicio de prevención ajeno o mixto que realiza las tareas de prevención, con una actividad centrada en la eliminación o minimización de riesgos, un enfoque más reactivo que preventivo y más táctico que estratégico y un menor nivel de integración en general.

- **Los elementos específicos que condicionan la gestión empresarial:** Estos pueden resumirse por un lado en que la empresa debe obtener resultados rentables, gestionando sus recursos, que siempre son escasos y que limitarán el volumen de negocio, de una forma eficaz y eficiente y por lo tanto con el mayor aprovechamiento posible.

- **El entorno o variables externas que condicionan la gestión de la empresa:** Respecto a los condicionantes externos o el entorno, entre otros tenemos a los agentes sociales, que aunque no son en general determinantes, sí que pueden provocar una respuesta del mercado para resolver reclamaciones y cambios en los suministros que entren en el sistema.

Estos condicionantes sociales funcionan de forma informativa en calidad (quejas y reclamaciones) y de forma sensibilizadora y de denuncia en el medio ambiente y la



prevención de riesgos laborales. Los clientes por otro lado tienen una influencia fundamental en la organización, así la calidad condiciona la compra al aceptar o rechazar el producto o servicio que se les entrega, lo que realimenta el sistema de forma sustancial, mientras que el medio ambiente sensibiliza aunque también puede condicionarla.

Por todo esto, el proceso de integración debe abordarse con una metodología definida que permita enfrentar cada etapa de manera planificada.

## **CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN UN PROCESO DE LA DIRECCION DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

En este capítulo se detalla y aplica la metodología a seguir para realizar la gestión integrada, calidad, control interno, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo en un proceso.

A pesar de existir disímiles metodologías la aplicada posibilitó que la realización del trabajo investigativo fuera factible y operativo.

Se pretende que con ella se cumplan los principios de gestión y los requisitos del sistema de gestión integrado y con esto las exigencias de todas las partes interesadas en su desempeño.

### **2.1. Metodología para el diseño del SIG.**

#### **Etapa 1. Diagnosticar el Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Contabilidad y Finanzas de la EEH.**

##### ***Tareas:***

##### **1.1. Caracterización de la Dirección Contabilidad y Finanzas.**

La EEH perteneciente a la UNE tiene su Oficina Central radicada en Carretera Central entre Martí y Holguín y cuenta con UEB y oficinas comerciales radicadas en todos los municipios.

Su Objeto social es generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica con la confiabilidad exigida por el Despacho Nacional de Carga del Sistema Electroenergético Nacional y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución.

En el Manual de la Calidad se establece la Política del SGI de la EEH la cual expresa mejorar continuamente la disponibilidad y confiabilidad del servicio eléctrico a través de la “Generación” con la instalación, explotación y mantenimiento de Grupos Electrógenos, Baterías, Plantas Fuel-oil y Parques Eólicos, logrando un incremento de la disponibilidad del SEN, la “Distribución” con una disminución del tiempo de interrupción por usuario mediante la mejora de las redes eléctricas y la “Comercialización” de energía eléctrica, satisfaciendo los requisitos y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas con la gestión del Centro

Integral de “Atención al Cliente”; logrando alcanzar el liderazgo dentro de la UNE en el cumplimiento de las tareas relacionadas con los programas de la “Revolución Energética”.

Para dar cumplimiento a esta Política, la Alta Dirección de la Empresa Eléctrica de Holguín ha decidido implementar un SIG que satisfaga los requisitos de las normas internacionales aplicables a los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, para ello se ha establecido:

- Que nuestro SIG mejore continuamente su eficacia. Que nuestro Sistema de Gestión Ambiental cumpla con el principio de prevención de la contaminación.
- Que nuestro Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo sea apropiado a la naturaleza y magnitud de los riesgos identificados en la organización.
- Que nuestra política proporcione un marco de referencia para el establecimiento a todos los niveles de la organización de Objetivos, metas, programas e indicadores que midan la eficacia del Sistema de Gestión.
- Que se cumplan las legislaciones aplicables y otros requisitos legales suscritos por nuestra organización relacionada con el Sistema de Gestión Integrado.
- Que se asegure la eficacia de la Gestión de los Recursos Humanos permitiendo elevar el nivel de competencia de nuestros trabajadores con el fin de mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Esta Política se ha comunicado a todos los trabajadores con el propósito que conozcan cada una de sus obligaciones y responsabilidades individuales respecto a la calidad del servicio, conservación del entorno y la seguridad y salud en el trabajo. Se encuentra a disposición de las partes interesadas y del público. Se revisa y actualiza periódicamente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la organización.

Dentro de la EEH se encuentra La Dirección Funcional de Contabilidad y Finanzas, su objeto social es lograr la confiabilidad de todos los documentos y registros contables, así como la certificación de sus estados financieros, para ello cuenta con un programa de auditorías que garantice su objetivo principal.

Tiene como **misión**: certificar los estados financieros de la empresa previniendo hechos de indisciplinas y corrupción de nuestros trabajadores y funcionarios, gestionando los riesgos de seguridad y salud asociados a nuestras actividades, cumpliendo con los requisitos legales y otros documentos normativos y reglamentarios vigentes.

Y su **visión** declarada es: convertirse en líder dentro de la Unión Nacional Eléctrica, caracterizada por un mayor control de sus recursos, muy comprometida con los programas de la Revolución de impacto social y económico para el desarrollo del país, contando con personal calificado y organizado y con buena experiencia en el dominio de sus funciones. Perseguimos alcanzar indicadores de eficacia y eficiencia que demuestren la confiabilidad de nuestros procesos y la mejora continua.

La DCF determina, recopila y analiza los datos apropiados para determinar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión y para evaluar dónde puede realizar la mejora continua de la eficacia del sistema, se incluyen los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualquier fuente pertinente. Para esto se basa en el análisis de datos con el fin de tomar decisiones basadas en hechos.

La **estructura organizativa** concebida en la Dirección de Contabilidad y Finanzas está compuesta por un Director designado por la alta dirección de la organización, al cual se subordinan tres Especialistas: dos en la actividad de Contabilidad y uno en la de Finanzas, además un representante del SGI, subordinado directamente al director de Contabilidad y el resto de los especialistas que rigen los procesos. **(Anexo 11)**

## **1.2. Selección del proceso objeto de estudio.**

Al realizar un estudio en la Dirección de Contabilidad y Finanzas sobre los procesos y subprocesos que están definidos en esta área se pudo apreciar que se tenía definido un solo proceso “contabilidad”. Al aplicar el concepto de proceso a los subprocesos se comprobó que existían 9 procesos en Contabilidad y 2 en Finanzas.

Ya definidos los procesos presentes en Contabilidad y Finanzas se procedió a seleccionar uno de ellos para aplicarle el Sistema de Gestión Integrado con el objetivo de que constituyera una guía metodológica para el resto de los procesos. Fue seleccionado el proceso de nóminas por interés de la Dirección, ya que el mismo tiene la mayor cantidad de clientes internos de toda la organización.

### 1.3. Diagnóstico del SGI en el proceso de Nómina.

Para realizar el diagnóstico se elaboraron listas de chequeo con el objetivo de comprobar el estado del SGI en este proceso. Estas tienen en común los siguientes requisitos:

- Control de documentos.
- Control de registros.
- Auditorías Internas.
- No Conformidades.
- Seguimiento a las acciones correctivas y preventivas.
- Evaluación de los riesgos
- Gestión de la información.
- Competencia, toma de conciencia y Formación del personal.
- Planificación, seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- Requisitos Legales y de otro tipo.

A continuación haremos una valoración de los resultados que arrojaron los datos procesados de las listas de chequeo. **(Anexo 12)**

**Sistema de Control Interno:** La efectividad del Control Interno en el proceso de nómina se comporta a un 94.35%, detectándose las siguientes No Conformidades:

1. No se cumple la planificación del Plan de supervisiones aprobado por el director.
2. No existen evidencias de la realización de las supervisiones mensuales.
3. No se ha logrado la implementación de la nueva versión del SISCONT 5.
4. No existe una adecuada organización de la documentación legal.
5. No se le da seguimiento a las acciones correctivas y preventivas del proceso.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** La eficacia en el proceso de nómina se comporta a un 90%, encontrándose 10 no conformidades que se enumeran a continuación:

1. Insuficiente gestión de los riesgos.
2. Faltante de algunos registros del área.
3. La política del SGI no se encuentra en un lugar visible.
4. Los objetivos de la Dirección de Contabilidad y Finanzas no se han comunicado a las UEB.
5. No se encuentran actualizados, documentados y controlados, dos cargos de nueva creación.
6. Las revisiones del SGI que se realizan por la dirección no se hacen por subsistema.
7. No se mide la satisfacción del cliente interno.
8. No se toman acciones encaminadas a incrementar la satisfacción del cliente interno.
9. No se cumple con el programa de Auditorías Internas.
10. No se registran todas las no conformidades derivadas de las auditorías internas.

**Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo:** Su efectividad es de un 87.90%, detectándose 11 no conformidades que se describen a continuación:

1. No se ha divulgado la política de seguridad y salud en el trabajo.
2. No se le da seguimiento al plan de acción para minimizar o disminuir los riesgos.
3. No son del conocimiento de los trabajadores los objetivos, metas e indicadores de desempeño en SST de su área.
4. No se da cumplimiento al Programa de Gestión de SST según las fechas acordadas.
5. No se le da seguimiento a los programas para completar las necesidades de competencia en SST de todos los trabajadores, técnicos y directivos.
6. No se le da solución a algunos de los problemas que plantean los trabajadores, que afectan su seguridad y salud.
7. No se le da seguimiento a las acciones preventivas y correctivas para solucionar los problemas que afectan la SST.

8. Faltan registros de SST para dos nuevos cargos
9. No se ha ejecutado el programa de auditorias de SST.
10. No se realiza la revisión por la dirección de los aspectos de la SST.
11. No se ha elaborado un Proyecto de Mejora para dar solución a los problemas de SST.

**Sistema de Gestión Ambiental:** Incide en este proceso a un 93.9%, manifestándose 4 no conformidades.

1. Insuficiente capacitación sobre medio ambiente.
2. Falta de fluidez en las comunicaciones importantes de partes interesadas externas, en su relación con aspectos ambientales.
3. No se le da seguimiento al programa de auditoria del SGA.
4. No se cumple el programa de auditoria.

Teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico realizado al proceso de Nóminas se elaboró un registro con la propuesta de las acciones correctivas a cumplimentar para su solución.

**(Anexo 13)**

**Etapas 2. Planificar la gestión integrada del proceso objeto de estudio. (Estudio de proceso)**

**Tareas:**

**2.1. Definir el objetivo del proceso.**

Este proceso tiene **como objetivo** principal la elaboración de la nómina para realizar el pago de los trabajadores (Oficina Central, Centro de Operaciones, Transporte, Servicios, Abastecimiento TM, Comercial, Despacho, Atención al Cliente, Inversiones, Parque Eólico Gibara), la cual se confecciona con la información suministrada por la Dirección de Recursos Humanos.

## **2.2. Definir los indicadores asociados al proceso objeto de estudio.**

Se determinaron como **indicadores** claves para el desempeño del proceso la elaboración de la nómina en el tiempo establecido y en la forma correcta (Día 4 y día 19 de cada mes) y la contabilización de los asientos de diario. El proceso es eficaz si se cumplen los dos indicadores y no queda ningún trabajador sin cobrar. El grado de eficacia es proporcional al % de cumplimiento de los indicadores.

## **Etapas. Caracterizar el proceso objeto de estudio.**

### ***Tareas:***

### **3.1. Descripción del proceso (secuencia de actividades, recursos, entradas, salidas.)**

Este proceso inicia cuando se recibe la documentación proveniente de la Dirección de Recursos Humanos (RR.HH) lo cual constituye sus entradas. Se reciben primeramente los movimientos de nómina, lo cual no es mas que registrar en el modelo del programa automatizado cualquier cambio en la condición del trabajador, ya sea nueva incorporación, cambio de cargo, de salario, de calificación, archivándose este modelo en el expediente laboral. Otra entrada de este proceso lo constituye el reporte de ausencias, el cual se determina a través de la Tarjeta de Control de Asistencias, la cual se llena diariamente y se totaliza al final de cada quincena para conocer las horas laboradas por cada trabajador que se le adeudan. Además se recibe la Notificación de Vacaciones y Subsidios, que no es mas que un registro oficial, que en el caso específico de la EEH, se lleva a través del programa FASTOS PAGUS elaborado para este objetivo por DESOFT, el cual tiene un registro específico para vacaciones y otro para licencias y subsidios. De estos se imprimen dos copias, que se llenan juntas en el departamento contable y luego se retorna una a RR.HH para archivar. Por último se reciben los listados de trabajadores con estimulación en MN Y CUC, los cuales se elaboran con los datos del Maestro de Nóminas que no es mas que un documento donde vienen desglosados todos los datos generales del trabajador y otros relativos a su régimen laboral, tarifa horaria.

Luego de tener todas las entradas, el Especialista del área contable revisa la documentación, si es incorrecta la devuelve a la Dirección de Recursos Humanos para su corrección y se revisa nuevamente, luego de examinada y aceptada se actualiza el Maestro de Nóminas y



Retenciones. Concluido este paso se procede a la actualización en el Sistema de Contabilidad Automatizado (SISCONT) de acuerdo a las operaciones que indique los documentos de entrada. A continuación se realiza una comparación de lo transcrito al SISCONT con los documentos de entrada. De detectarse cualquier irregularidad se retorna al Programa SISCONT5 para su corrección y en caso de aceptarse se procede a la impresión del Maestro de nóminas que comprende las nóminas de sueldo en CUC y MN, vacaciones y subsidio.

La impresión realizada se revisa, de existir alguna no conformidad, se tomara la acción correctiva y/o corrección correspondiente. En el siguiente paso se procede a la elaborar la solicitud del efectivo según los modelos (H-90 y SD-0). Recibido el cheque del área de finanzas se procede a extraer el efectivo del banco y ensobrar el correspondiente a cada trabajador. Se realiza el pago a los trabajadores. Finalizada la acción de pago se realiza la edición de la SNC 4-2-225 el submayor de vacaciones y submayor de retenciones, finalizado este paso se procede a la liquidación y revisión de la nomina donde se detectan los trabajadores que no cobraron para su contabilización, que estén correctos los autorizos de pago, que todos aquellos trabajadores que cobraron hayan firmado en la casilla correspondiente. Si se detectara alguna irregularidad e este paso se procede a la aplicación de su acción correctiva o corrección. Luego de revisada la nomina y comprobado su conformidad se realiza el archivo de la misma con las condiciones y seguridad necesaria quedando lista para ser auditada o consultada por los funcionarios autorizados y se conservará durante 5 años. Al transcurrir este tiempo se procederá a su incineración.

En el proceso objeto de estudio los **recursos materiales** necesarios para el buen desempeño del Sistema y para el propio proceso son identificados y gestionados por el director y son asignados por la Dirección General de la Empresa. En la solicitud de recursos materiales que se realiza, se definen los requisitos de calidad de los productos para garantizar la buena calidad del servicio, la protección del medio ambiente y la protección de la salud y seguridad de los trabajadores y se informan estos requisitos al área encargada de realizar las compras(ATM).Los mismos son:

Material de oficina (papel, recursos para impresión), PC con el sistema SISCONT 5 instalado, Talonario de Cheque en ambas monedas y Archivo/Gaveta. En el **Anexo 14**

encontraran el Diagrama de Flujo del proceso, elaborado durante la investigación, que evidencia lo antes explicado.

### **3.2. Riesgos que pueden afectar el desempeño del SGI (eventos asociados a no conformidades potenciales.)**

A continuación referiremos los riesgos que pueden afectar el proceso de nómina por cada actividad que se realiza:

1. Al actualizar el maestro de nóminas y retenciones se tenga desactualizada la Tarifa horaria, se efectuaría el pago de sueldo a los trabajadores incorrectamente, lo cual afectaría el sistema de gestión de la calidad y el control interno.
2. Si no se actualiza y revisa en el SISCONT según los documentos de entrada y ocurre un descuido del Especialista que elabora la nómina, pueden efectuarse pagos indebidos, lo cual afectaría el sistema de gestión de la calidad y el control interno.
3. Cuando se realice el pago a los trabajadores algún cliente deje de firmar o se le de un efectivo inferior o superior al valor indicado en nómina, esto conllevaría a un incorrecto control del personal que ha cobrado y al pago de salario incorrecto, lo cual afectaría el sistema de gestión de la calidad y el control interno.
4. En el Llenado del modelo SNC4-2- 225, reproducir incorrectamente en la SNC 4-2-225 lo expresado en la edición de la misma proveniente del SISCONT, lo cual afectaría el control interno.
5. Al archivar la nómina si no se hace correctamente, provocaría pérdida de información e incumplimiento del tiempo de archivo de los registros, lo cual afectaría el control interno.

En el **Anexo15** encontraran el registro elaborado para la determinación de estos riesgos que contiene una información más detallada de la identificación de los peligros y los riesgos.

### **3.3. Registros y documentos necesarios según las actividades y controles que se requieren para obtener las salidas y cumplir los objetivos planificados.**

Según la legislación cubana vigente el documento que rige el proceso de nómina es la Resolución 13/2007, la cual se deriva de la Resolución No. 148, de fecha 6 de junio de 2006

que dio origen al Manual de Normas de Control Interno. La Resolución 13 fue creada con el objetivo de actualizar los datos de uso obligatorio para el diseño de los modelos que se incluyen dentro del Proceso de Nóminas. Como por ejemplo: SNC 401, RECF 44, H 90, SD-0, SNC 4-2-225...

En el **Anexo 16** podrán observar con más detalle todos los registros y documentos que se emplean en este proceso, incluidos en el registro elaborado.

### **3.4. Flujo de información para el proceso.**

En el registro utilizado para determinar el flujo de la información de las entradas y salidas del proceso de Nóminas, que se muestra en el **Anexo 17**, podemos apreciar su origen, destino y la periodicidad de realización, lo cual constituye el Flujo de información del proceso objeto de estudio.

### **3.5. Funciones, responsabilidades y autoridades para la realización de las actividades que forman el proceso y su gestión integrada.**

El Contador “B” que se encarga del proceso de Nómina en la DCF tiene las siguientes responsabilidades y funciones.

Del Cargo:

1. Es responsable del Sub-Sistema de Nómina para todas las UEB y áreas que se le presta servicios.
2. Es responsable de la contabilización, cuadre, depuración, Sub-Mayor, expedientes, etc. de las Cuentas asociadas a este subsistema.
3. Cuadra mensualmente los elementos de gasto de la cuenta 60 000 con sus correspondientes cuentas.
4. Supervisa las Tarjetas SNC-2-25 y garantiza su correcta confección y actualización.
5. Ofrece informe del Salario Devengado al Dpto. de Personal al día siguiente de confeccionado el Pago de la 2da Quincena.
6. Tiene concluidas las operaciones contables los días 4 de cada mes.
7. Conserva la salva de Nómina antes de transferir a Cobros y Pagos y Contabilidad.
8. Realiza visitas de supervisión al subsistema de nominas de las UEB.
9. Atiende las inspecciones de auditorias en este subsistema.

10. Mantiene la confiabilidad de los datos del Sistema.
11. Mostrar empeño para buscar sistemáticamente la profundización de sus conocimientos y mejorar continuamente la eficacia de su trabajo.
12. Llevar la realización y control de las informaciones estadísticas de su proceso.
13. Tener dominio del Subsistema de nominas del programa SISCONT 5.
14. Cumplir con las instrucciones, procedimientos, legislaciones, normativas, etc. que rigen el proceso de nominas.
15. Hacer de la discreción una norma en el manejo de la información.
16. Brindar al cliente interno un trato respetuoso y cordial.
17. Estar informado de las características del servicio que presta.
18. Cumplir el régimen de trabajo (horario laboral) establecido.
19. Cumplir con lo establecido referente al Sistema de Control Interno de la empresa.
20. Cumplir con el Reglamento Disciplinario Interno.

Del SGI:

1. Conocer, divulgar y cumplir la política del SGI.
2. Conocer y cumplir los objetivos, metas y programas relacionados con su actividad específica.
3. Dominar el estudio del proceso de nominas.
4. Conocer los requisitos aplicables a los procesos y velar por su cumplimiento.
5. Provee a las partes interesadas de la información solicitada.
6. Brindar un trato amable y cortes al cliente interno.
7. Aclarar al cliente sobre los trámites y requisitos asociados al proceso de nomina.
8. Cuidar su porte y aspecto personal como imagen de la empresa.
9. Garantizar la integridad de los recursos y medios asignados para el desempeño de sus funciones.
10. Comunicar al Esp. Principal cualquier No conformidad (incluye las relacionadas con la calidad, la SST, el MA y el control interno).
11. Cumplir con las acciones tomadas para eliminar las causas de No conformidades.
12. Conocer los posibles riesgos para la SST, el control interno, la calidad así como los aspectos ambientales y posibles situaciones de emergencia asociados a su actividad y

cumplir con las medidas para evitar y/o minimizar No conformidades (incluidos incidentes, accidentes, impactos ambientales).

13. Mantener un adecuado ambiente de trabajo y realizar su labor solo en condiciones seguras mediante el cumplimiento de todas las medidas.
14. Cumplir con todas las medidas para la minimización de los impactos ambientales.

### **3.6. Requisitos de competencia que debe asumir el responsable del proceso.**

Para trabajar en este proceso existen ciertos requisitos indispensables que debe poseer un contador como por ejemplo: Haber realizado actividades relacionadas con la actividad económica no menos de 2 años, haber cumplido un Periodo de Prueba de 120 a 180 días, conocer aspectos básicos de computación (Microsoft Word, Microsoft Excel y SISCONT), poseer una alta responsabilidad y profesionalidad, ser detallista y paciente al ejecutar su trabajo, etc. En el **Anexo 18** encontraran la matriz de competencia elaborada para este proceso que contiene estos y otros requisitos. Los Jefes de áreas u otros especialistas designados como responsables de la elaboración de las matrices de competencia, toman como base las funciones establecidas, pudiéndole agregar otras funciones o tareas generales que son propias de dicha profesión en el momento actual, expresado a través de los siguientes elementos: Educación, Formación, Habilidades, Experiencia, la matriz será aprobada por el Director correspondiente. Luego de elaborada la matriz le enviará copia al Especialista de Recursos Humanos del área.

## **Etapas 4. Elaborar programas.**

### ***Tareas:***

#### **4.1. Identificación de los requisitos legales**

Para la identificación de los requisitos legales se consultó el Manual de economía y finanzas de la Industria Básica de la Unión Eléctrica. Se establece el proceso de identificación, actualización, información y evaluación del cumplimiento de los requisitos legales y de otro tipo aplicables a nuestras actividades. Se promueve la concientización y comprensión de las responsabilidades legales para el establecimiento, aplicación y el mantenimiento del SGI. Al realizar una revisión se identifica cuales requisitos son aplicable y donde y el procedimiento para identificar la información y acceder a ella, por cada actividad que se realiza en el

proceso de Nóminas Para la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales en el proceso de Nóminas se aplica el registro RGSGI- 10- 01, en el cual se evidencia el satisfactorio cumplimiento de los mismos. **(Anexo 19)**

#### **4.2. Programa de prevención**

En el Programa de Prevención se determinan los peligros y/o riesgos asociados a todos los procesos considerados como necesarios para el Sistema de Gestión Integrado. Es decir, los riesgos que pueden afectar la calidad, la seguridad y salud de los trabajadores, así como los aspectos ambientales, asociados a las actividades, que puedan tener un impacto ambiental. Se incluyen además el cumplimiento de las Legislaciones vigentes y los riesgos que puedan afectar la disciplina laboral.

Se clasifican las actividades, los peligros asociados a ellas, el efecto potencial de los riesgos, los impactos significativos sobre el medio ambiente, sus posibles causas y los controles que existen en el momento de ser identificados. Se determinan los factores de severidad, ocurrencia, detección y nivel de riesgo con el fin de evaluarlos, estableciendo planes de acciones preventivas y correctivas eficaces para disminuir su probabilidad de ocurrencia y monitorear las mismas para asegurar la eficacia y oportunidad de su implementación.

En este proceso se determinaron los siguientes riesgos y acciones a ejecutar y el responsable de su cumplimiento un informe mas detallado en el **Anexo 20**.

#### **4.3. Programa de consulta y comunicación**

El programa de consulta y comunicación según, tiene como objetivo conocer los diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los clientes y el entorno. Además crea el mecanismo mediante el cual las Entidades brindan, recepcionan y tramitan información, quejas, inquietudes de los trabajadores y partes interesadas vinculadas al Sistema de Gestión Empresarial. Define también los criterios y métodos para gestionar la información necesaria para el Sistema de Gestión Integrado entre los diferentes niveles de la organización. Este procedimiento es aplicable en todas las dependencias de la Empresa Eléctrica de Holguín, proveedores y contratista.

Este programa de consulta y comunicación facilita:

- Dar respuesta a las quejas y planteamientos de los trabajadores.
- Provee la explicación del descuento por nómina de los créditos bancarios, los aportes al presupuesto del Estado, vacaciones y subsidios.
- Realizar consultas sobre cambios al sistema de pago.

En el **Anexo 21** que se adjunta encontraran una información mas detallada sobre este programa.

#### **4.4. Programa de control operacional**

Los controles operacionales están dirigidos a todas las actividades o procesos donde se han identificado riesgos que puedan afectar el Sistema de Gestión Empresarial y desviar los compromisos establecidos en la política.

A partir de la identificación de riesgos y aspectos evaluados desde moderados a intolerables, el jefe de área o proceso de conjunto con especialistas y trabajadores de experiencia definirán todas las actividades u operaciones que requieren controles operacionales.

El resultado de los controles operacionales será informado al representante del SGI quien elaborará informe resumen del mes que será una entrada para la revisión por la dirección o el Comité de Control Interno según corresponda, enviando copia al grupo de SGI.

En el **Anexo 22** se muestra el listado de operaciones riesgosas para este proceso que requieren controles operacionales y el programa para su ejecución.

#### **4.5. Programa de capacitación.**

En la Dirección Funcional de Contabilidad y Finanzas se elabora el Resumen de las necesidades de competencia del área según el registro UH-HC 0011.A3 el cual podemos ver en el **Anexo 23**, basado en este se elabora el UH-HC 0011.A1 Plan de desarrollo individual por cada trabajador del área elaborado por su jefe inmediato donde estos comparan las matrices de competencia elaboradas para cada puesto de trabajo, con la competencia real que posee el personal subordinado que ocupa el mismo, determinando cuales son los elementos de competencia que necesitan alcanzar cada uno de sus subordinados. También los jefes pueden tener en cuenta para elaborar el plan de desarrollo individual la cultura de la organización, la etapa del desarrollo de la persona, sus habilidades de comunicación, las políticas y objetivos de la organización relacionada con la Calidad, SST; medio Ambiente y el

Control Interno, así como las Leyes, Decretos, Legislaciones y otros requisitos aplicables. Aquí se muestra el de la contadora B responsable del proceso de nóminas, donde se tratan sus necesidades. **(Anexo 24)**

## **Etapas 5. Planificar la medición del desempeño del sistema.**

### ***Tareas:***

#### **5.1. Definir métodos, criterios, y frecuencia de evaluación**

- ***Medición financiera.***
- ***Auditorías Internas***
- ***Análisis de datos.***
- ***Revisiones de la dirección.***

La medición del desempeño del sistema se realiza mediante varias actividades relacionadas en la tabla que se muestra en el **Anexo 25**. Podemos apreciar que las mediciones financieras se realizan con una frecuencia trimestral, donde se analizan los costos de calidad divididos en costos de prevención, costos de evaluación y costos por fallos. El proceso de Nóminas se encuentra dentro de la información que brinda el área de contabilidad. En el caso de las auditorías se realizarán según el programa de auditorías internas verificando su cumplimiento mensual así como las revisiones por la dirección. Otras actividades ha desarrollar son la medición de la satisfacción del cliente, la evaluación de los requisitos legales y la realización de los controles operacionales los cuales vimos anteriormente.

#### **5.2. Diseñar instrumentos para la medición.**

- ***Encuestas***

Con el objetivo de conocer el índice de satisfacción de los clientes internos, se aplicaron encuestas, donde el primer paso fue la identificación de los requisitos más importantes para el cliente. Ya identificados los mismos, se procedió a ponderarlos y se elaboró la encuesta.

**(Anexo 26)** que permitió conocer el índice de satisfacción del proceso de nóminas.

Los requisitos o expectativas encuestados fueron los siguientes:

1. **Accesibilidad** para contactar con el personal a la hora de recibir el servicio.
2. La actitud del **Personal** en relación con la amabilidad, la cortesía y su deseo de ayudar.



3. La **competencia** del personal que trabaja en el proceso y su conocimiento sobre este,
4. El nivel de **respuestas** a las peticiones de forma oportuna y en el plazo acordado.
5. La **confianza** para conocer si nuestros servicios satisfacen consistentemente los requisitos y expectativas.
6. La **comunicación** referida a si se le proporciona al cliente suficiente información sobre el servicio y cualquier cambio realizado.

Según los requisitos anteriormente mencionados se realizó la encuesta, donde se determinó que los de mayor incidencia en los resultados, al quedar por debajo del índice de satisfacción planificado igual a 85%, fueron el No. 6 igual a 77.3 % y el No. 2 igual a 80.0 %. El 6 relacionado con la comunicación y referido a si se le proporciona al cliente suficiente información sobre el servicio y los cambios realizados. El 2 referido a la actitud del personal en relación con la amabilidad, cortesía y deseos de ayudar del personal de contabilidad. En la tabla 1 la cual se muestra en el **Anexo No. 27** se observa lo explicado y se evidencia que en sentido general el índice de satisfacción del cliente interno es satisfactorio ya que alcanzó un 86%, siendo superior a lo esperado.

# *CONCLUSIONES*

El desarrollo de este trabajo investigativo permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se integró en un cuerpo único de requisitos el control interno, la gestión de calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, en el proceso de Nóminas de la Empresa Eléctrica Holguín.
2. Luego que se integró el control interno, la gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta sus requisitos comunes se contribuyó a mejorar el desempeño del proceso de Nóminas de la EEH.
3. Se identifican los requisitos legales aplicables al proceso, así como los riesgos y eventos asociados a las no conformidades y se crean programas de controles operacionales, de consulta y comunicación y de Capacitación.
4. Se diseña un plan de acciones correctivas que planifica la solución a las no conformidades detectadas durante la realización del diagnóstico en el proceso objeto de estudio.

# *RECOMENDACIONES*

Partiendo del diagnóstico realizado y considerando los resultados alcanzados con el desarrollo de esta investigación, se recomienda a la dirección del proceso objeto de estudio, a los representantes del SGI y en general a la dirección de la Empresa Eléctrica Holguín, la realización de las siguientes acciones:

1. Aplicar la metodología propuesta a los restantes procesos del área.
2. Realizar estudios más profundos sobre la satisfacción de los clientes internos, principalmente en el área de contabilidad donde se lleva a cabo este proceso, tomando acciones para incrementar la satisfacción de los mismos.
3. Cumplir el plan de acción para dar solución a las no conformidades detectadas.

# *BIBLIOGRAFÍA*

1. **Amozarrain M. (2001):** Sistemas Integrados de Gestión, <http://web.jet.es/amozarrain/>. España.
2. **Álvarez González, Ana Beatriz. (2007)** Diseño de un sistema integrado de gestión para la ueb “Despacho Eléctrico” de la empresa eléctrica de Holguín. Tesis para optar por el título de Licenciatura en economía. Tutor: MSc. Lic. Elizabeth Guilarte Barinaga, Ing. Pavel Luís Angulo Peña. Holguín. UHo.
3. **Bajo J. C. (2001)** La integración de los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y prevención. Revista calidad. No 110. España.
4. **Calzadilla Wilfredo De Vales (2008).** Manual del Sistema de Gestión Empresarial de la EEH.
5. **Coopers & Lybrand:** Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO). e Instituto de Auditores Internos de España. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1997.
6. **Decreto 281/2007** Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto/2007.
7. **Decreto 252/2007.** Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto/2007.
8. **García Vidal 2005;** García Vidal, G. (2006). Una contribución epistemológica para la Administración. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas. Tutor: Dr. C. Fermín Munilla González. Holguín; UHo.
9. **Hernández Torres M. (2001).** Control de Gestión. Edición Interna Centro de Estudio de Técnica de Dirección. CUJAE. Habana. Cuba. 42 p.
10. **ININ. (2007)** Orientaciones para la implementación de un sistema Integrado de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y Salud en el trabajo.

11. **ISO. Pass 99:2006** Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.
12. **Jordán, Paulino (2007).** Manual de la dirección de Contabilidad y Finanzas de la EEH.
13. **Méndez, C. E. (1998)** “Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.” Segunda edición. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
14. **Méndez, R.Y. (2006)** Diagnóstico de un Sistema de Gestión Integrado según los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud ocupacional del trabajo en los procesos, de acuerdo a los requisitos de las normas en la UEB Proyecto y Construcción de la EEH. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Tutor: Ing. Damaris Peña Escobio. Holguín. UHo. 75 p.
15. **Norma Internacional ISO14001/2004.** Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso. Disponible en <http://www.iso14000.com/Implementation/Impl2004Revision.htm>.
16. **Norma Internacional OHSAS-NC 18001/2005.** Seguridad y salud en el trabajo — Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo — Requisitos. Disponible en <http://www.iso18000.com/Implementation/Impl2004Revision.htm>
17. **Norma Internacional ISO9001:2000.** Sistema de Gestión de la Calidad — Requisitos [Fecha de consulta 15 de septiembre de 2007] Disponible en <http://www.iso18000.com/Implementation/Impl2004Revision.htm>
18. **Ronda Pupo, G.A y Marcané Laserra, J.A. (2004).** Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos. Tácticos y operativos. 201 p.
19. **Rubio, J.C. (2001).** Los sistemas integrados de gestión de la calidad y el medioambiente. Conexiones, ventajas e inconvenientes, proceso, estructura y normas para su diseño e implantación, Implantación en la industria Málaga, Revista interdisciplinaria de gestión ambiental, Servicio de publicaciones Universidad de Málaga. España. 35 p.

20. **Resolución No.297/2003.** Definición del Control Interno. Definiciones y sus Componentes. Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.
21. **Resolución No.13/2006.** Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. Ministerio de Auditoria y Control. Cuba.
22. **Resolución No.13/2007.** Actualización de la Resolución No. 148, de fecha 6 de junio de 2006, Manual de Normas de Control Interno.
23. **Resolución 227: “Lineamientos, Indicaciones y Medidas, para Intensificar el Trabajo de Prevención y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción en el Sistema del Ministerio de la Industria Básica”. (MINBAS)**
24. **Velázquez Zaldivar, R. (2005).** Herramientas avanzadas de dirección para el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Ed. Interna. 25 p.
25. **Valero A. (2003):** Sistemas integrados de Gestión, MT`2003, La Habana Cuba.
26. **Zayas Agüero, P. (2002):** Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Tutor: Dr. C. Irma Moro. La Habana, UH.115 p.

# ANEXOS

## Anexo No.1.Organigrama de los Procesos



Fuente: Dirección de Contabilidad y Finanzas.

## Anexo No.2. Elementos comunes de los Sistemas de Gestión.

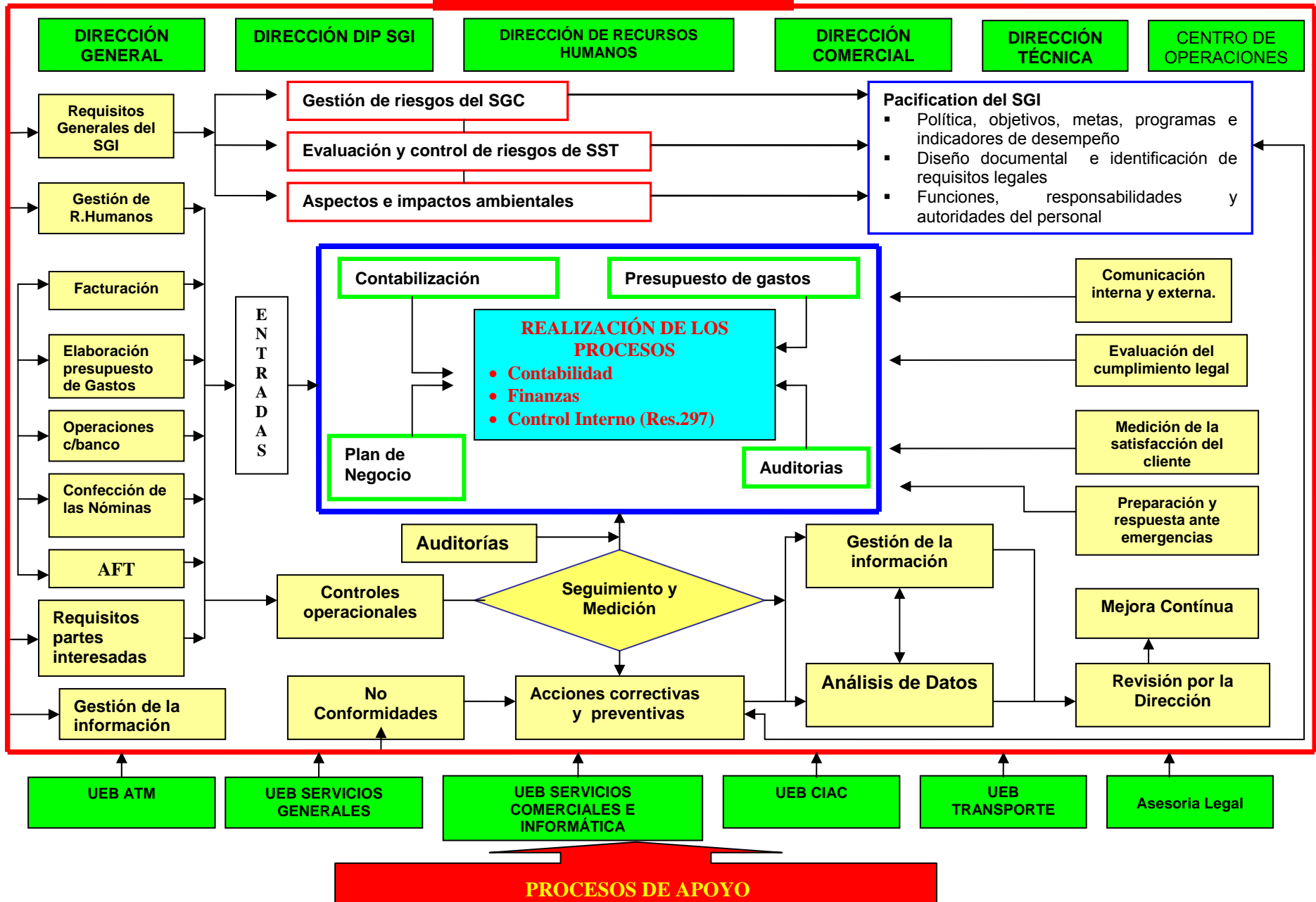


Fuente: (AENOR, 2003)



### Anexo No.3. Mapa de procesos.

#### PROCESOS DE APOYO



#### Anexo No.4. Documentación Legal sobre Medio Ambiente.

Título	Requisitos aplicable
<b>Ley 08 Constitución de la república.</b>	Es deber de los ciudadanos contribuir a la protección del agua, la atmósfera, la conservación del suelo, la flora, la fauna y todo el rico potencial de la naturaleza. (art. 27)
<b>Ley 81 Ley de Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechamiento racional de los recursos.</li><li>• Incorporación del tema en las políticas, estrategias, etc.</li><li>• Tratamiento de desechos generados.</li><li>• Controlar el cumplimiento de normas técnicas relacionadas con el medio ambiente.</li><li>• Evaluar el impacto ambiental de los procesos.</li><li>• Protección de los recursos paisajísticos y del patrimonio cultural.</li><li>• Asegurar condiciones ambientales de trabajo favorables e instruir a los trabajadores en este aspecto.</li></ul>
<b>Decreto Ley 138 de las aguas terrestres</b>	Todo usuario de aguas terrestres, en atención a su deber de asegurar la utilización racional de éstas, estará obligado a: a) organizar, asegurar y controlar el aprovechamiento y el uso eficiente de los volúmenes de agua que se le hayan asignado, incluidas la evitación y la supresión de pérdidas por filtraciones, senderos, evaporación y desperdicio en sentido general (Art. 4)

#### Anexo No.4. Documentación Legal sobre Medio Ambiente (Cont.)

Título	Requisitos aplicable
<b>Resolución 1 del MININT.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No utilizar sistemas y medios de protección contra incendios que utilicen sustancias halógenas.</li> </ul>
<b>Resolución 172 / 01 MITRANS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles permitidos de emisiones de gases.</li> </ul>
<b>Resolución 172 / 01 MITRANS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles permitidos de emisiones de gases.</li> </ul>
<b>Decreto 199 Contravenciones de las regulaciones para la protección y el uso racional de los recursos hidráulicos</b>	<p>CONTRAVENCIONES DE LAS REGULACIONES PARA LA PROTECCIÓN Y EL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS HIDRÁULICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No cumpla cualquiera de las medidas requeridas por la autoridad competente para garantizar el uso racional, el aprovechamiento eficiente, la preservación y el saneamiento de las aguas terrestres</li> <li>– Vierta aguas de albañal a cualquier sistema de drenaje Pluvial sin la previa autorización por escrito del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos: efectúe vertimientos directos o indirectos que constituyan o puedan constituir la contaminación de las aguas terrestres o un peligro de que se contaminen éstas.</li> <li>– Acumule basuras, escombros o sustancias de cualquier naturaleza que puedan contaminar las aguas terrestres o degradar su entorno.</li> </ul>

## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo.

Documento	Requisito específico
Ley 13 de Protección e Higiene del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidades de la administración</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar y mantener condiciones higiénicas y seguras de trabajo</li> <li>- Elaborar plan de medidas y contemplar en los planes económicos los recursos necesarios para garantizar la SST.</li> <li>- Investigación y análisis de las causas de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.</li> <li>- Elaboración y puesta en vigor de los Reglamentos específicos de las Empresas y de las Reglas de protección e higiene para los puestos de trabajo que lo requieran, así como la implantación de las normas.</li> <li>- La instrucción inicial de los trabajadores y estudiantes que comienzan a laborar así como su actualización periódica.</li> <li>- La promoción u organización de los cursos de superación y calificación profesional y técnica en la materia, con la participación de técnicos, dirigentes y demás trabajadores.</li> <li>- La calificación, recalificación y rehabilitación de los trabajadores que presentan una reducción de su capacidad laboral, cuando las condiciones técnicas y científica lo hagan posible, siempre que existan plazas vacantes que puedan ser posteriormente ocupadas por ellos.</li> <li>- El suministro gratuito, de los equipos y medios de protección personal para los trabajadores que lo requieran.</li> <li>- La promoción y organización del intercambio de experiencias entre los trabajadores de la misma Empresa, Cooperativa o Unidad Presupuestada o de la rama de que se trate.</li> <li>- La programación de los exámenes médicos pre-empleo y periódicos y exigir a los trabajadores el cumplimiento de dichos exámenes.</li> </ul> </li> <li>• <b>Derechos de los trabajadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laborar en un ambiente saludable y seguro.</li> <li>- Recibir los medios de protección que requiera.</li> <li>- Recibir reconocimiento médico pre-empleo y periódico.</li> <li>- Ser calificados o recalificados y reubicados si sufren reducción de su capacidad de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>

## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo. (Cont)

Documento	Requisito específico
Ley 13 de Protección e Higiene del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deberes de los trabajadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir las instrucciones y regulaciones de protección e higiene del trabajo.</li> <li>- Colaborar en la inspección estatal y sindical de protección a higiene del trabajo.</li> <li>- Utilizar, conforme a las normas establecidas, los equipos de protección personal y contra incendios, dispositivos y otros medios de protección, y velar por su buen uso, conservación y mantenimiento.</li> <li>- Colaborar en el cumplimiento de los planes de protección e higiene del trabajo.</li> <li>- Someterse a los exámenes médicos pre-empleo y periódicos en las fechas que les sean señaladas.</li> <li>- Asistir a los cursos, seminarios y conferencias que le sean impartido y obtener los conocimientos y habilidades que su especialidad requiera.</li> </ul> </li> <li>• <b>Responsabilidades de la sección sindical</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en la elaboración de los planes de medidas a corto, mediano y largo plazo y contribuir a su cumplimiento.</li> <li>- Participar en la elaboración de proyectos de reglamentos normas y medidas tendentes al mejoramiento de las condiciones higiénicas, seguras y adecuadas de trabajo.</li> <li>- Controlar el cumplimiento de las regulaciones por medio de las inspecciones sindicales de protección e higiene del trabajo, participar en la solución de los problemas que de ellas se deriven e informar a los trabajadores el resultado de las mismas.</li> <li>- Convenir, mediante los compromisos colectivos de trabajo, la ejecución de medidas de protección e higiene del trabajo, y controlar su cumplimiento.</li> <li>- Exigir que se imparta la instrucción inicial y periódica en materia de protección e higiene del trabajo a los</li> <li>- Trabajadores y a los estudiantes que realizan actividades laborales.</li> </ul> </li> </ul>

## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo. (Cont)

Documento	Requisito específico
Ley 13 de Protección e Higiene del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar con la administración en la calificación o recalificación de los trabajadores que presentan reducción de la Capacidad requerida para el puesto que desempeñan y exigir que sean situados en puestos adecuados.</li> <li>- Promover la conservación adecuada y la correcta distribución y utilización de los equipos y medios de protección personal y contra incendios.</li> <li>- Participar en la investigación y análisis de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, colaborar con las autoridades competentes en la depuración de responsabilidades e informar a los trabajadores de sus resultados.</li> <li>- Colaborar en las investigaciones científico-técnicas que se realicen para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.</li> <li>- Participar en la programación de los exámenes médicos pre-empleo y periódicos y colaborar en su organización.</li> <li>- Organizar el intercambio de experiencias entre los trabajadores de la misma o de otras ramas de la economía.</li> <li>- La Inspección Sindical de Protección e Higiene, podrá disponer la paralización de equipos y maquinarias y proponer la clausura de locales, cuando por sus condiciones se prevea la inminencia de un accidente del trabajo.</li> </ul>
Ley 24 Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protecciones y prestaciones de la seguridad social (cap I y II)</li> <li>- Prestaciones en servicio (atención médica y estomatológica, hospitalaria, de rehabilitación)</li> <li>- Prestaciones en especie (alimentos, medicamentos, aparatos y prótesis en el caso de accidentes y enfermedades profesionales)</li> <li>- Prestaciones monetarias (subsidios y pensiones)</li> </ul>
Ley 41 sobre la Salud Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención médica preventiva y curativa de los trabajadores.</li> <li>• Toma de medidas preventivas para garantizar la salud de los trabajadores.</li> <li>• Certificados médicos.</li> <li>• Peritaje médico.</li> </ul>

## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo. (Cont)

Documento	Requisito específico
Ley 49 Código del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo seguras e higiénicas y derechos del trabajador a no laborar sin estas condiciones.</li> <li>• Prever recursos para garantizar estas condiciones.</li> <li>• Adiestramiento en aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Entrega y conservación de medios de protección.</li> <li>• Investigación de accidente y enfermedades ocupacionales.</li> <li>• Protección a la mujer.</li> <li>• Protección a los adolescentes (estudiantes de prácticas preprofesionales).</li> <li>• Seguridad social.</li> <li>• Autoinspecciones para comprobar el cumplimiento de la legislación.</li> </ul>
Decreto-ley no. 229 sobre los convenios colectivos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido del convenio colectivo de trabajo.</li> </ul>
Decreto 116/ Reglamento de las inspecciones sindicales de PHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para los inspectores sociales sindicales.</li> <li>• Creación y funciones de las comisiones de protección e higiene del trabajo (cap V).</li> <li>• Obligaciones y derechos de las instituciones sujetas a inspecciones sindicales. (cap VI)</li> </ul>
Resolución 31 para la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para la identificación, evaluación y control de riesgos.</li> </ul>
Resolución 19 Metodología para la investigación de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento a seguir en caso de accidentes del trabajo.</li> </ul>
Resolución 4560/85	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatoriedad de reubicar al trabajador y/o abonarles el 100 % del promedio del salario cuando ejercite su derecho a no laborar en situaciones de peligro.</li> </ul>

## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo. (Cont)

Documento	Requisito específico
Resolución 270 y 272	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de las violaciones de las medidas de SST y las sanciones aplicables:</li> </ul> <p><b>Se consideran faltas graves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No usar casco.</li> <li>– Trabajar sin uniforme.</li> <li>– Personal viajando en lugar inadecuado.</li> <li>– Uso inadecuado de los medios de protección.</li> <li>– Confección inadecuada de la Planilla de Seguridad.</li> <li>– No realizar la inspección a los carros y dotaciones al inicio de la jornada laboral o en el cambio de turno de la guardia eléctrica.</li> <li>– No realizar el mitin de seguridad los lunes al inicio de la jornada laboral.</li> <li>– No realizar los matutinos diariamente con mensajes sobre las medidas de seguridad a tomar en los trabajos a ejecutar.</li> <li>– No exigir y controlar la asistencia de todos los trabajadores a estas actividades, fundamentalmente de los linieros y operarios de la guardia eléctrica.</li> <li>– No controlar el cumplimiento de las medidas dictadas en las inspecciones del I, II o III Nivel.</li> <li>– No reportar accidentes o incidentes ocurridos en su unidad</li> </ul> <p><b>Se consideran faltas muy graves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No usar guantes dieléctricos.</li> <li>- Laborar bajo los efectos de la ingestión de bebidas alcohólicas.</li> <li>- Realizar trabajos con personal sin la calificación y preparación requerida.</li> <li>- Planificación inadecuada del trabajo sin que estén controlados los riesgos.</li> <li>- Permitir que el personal labore habiendo ingerido bebidas alcohólicas.</li> <li>- Permitir que la dotación o turno de guardia eléctrica labore sin los medios de protección requeridos.</li> <li>- Permitir que personal sin la debida capacitación y/o autorización realice trabajos en actividades de riesgos, principalmente en las líneas eléctricas.</li> <li>- No participar en la planificación de los trabajos previamente a su ejecución.</li> <li>-</li> </ul>



## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo. (Cont)

Documento	Requisito específico
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No supervisar los trabajos durante su ejecución.</li> <li>- No aplicar las medidas previstas en la Resoluciones 270/02 y 271/02 al detectar violaciones de las medidas de seguridad.</li> <li>- No realizar el II o III nivel de inspección.</li> <li>- No investigar los accidentes o incidentes ocurridos en su entidad.</li> <li>- No desarrollar la semana de Seguridad en el Trimestre.</li> </ul>
Decreto 4/77 Reglamento del Sistema de Inspección Nacional del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatoriedad de solucionar de manera inmediata la infracción de la legislación que se notifique como resultado de una inspección (art 18)</li> <li>• Informar a la delegación territorial de inspección del trabajo la ocurrencia de accidentes del trabajo fatales o múltiples (art 22)</li> </ul>
Resolución No 39 /2007 Bases generales de la SST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de la SST: Responsabilidad de la dirección con la SST, gestión de riesgos y la prevención de incidentes y accidentes, protección especial de mujeres, jóvenes, trabajadores con reducción de la capacidad laboral y a los que contraen enfermedades profesionales y la protección del patrimonio de la entidad y del medio ambiente. (art. 4, 33,34)</li> <li>• Establecimiento de programas y controles. (art. 36 al 38)</li> <li>• Condiciones técnicas básicas (páginas 11, 12, 16, 20, 43, 46)</li> </ul>
Resolución 50 metodología para el cálculo de necesidades de Medios de protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo de las necesidades de medios de protección (MP).</li> <li>• Elaboración del presupuesto para MP.</li> <li>• Control y uso de los MP y el presupuesto.</li> </ul>

## Anexo No.5. Documentación legal sobre seguridad y salud en el trabajo. (Cont)

Documento	Requisito específico
Resolución 51 Manual de GSST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos a considerar para la elaboración del manual.</li> <li>• Contenido del manual de GSST.</li> </ul>
Resolución 32 Equipos de protección personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad con garantizar el cumplimiento de los requisitos para los EPP (Art 6).</li> <li>• Requisitos de los EPP (anexo3): Permitan realizar las actividades normalmente. Grado de protección óptimo. No ocasionen nuevos riesgos. Comodidad, adaptados al trabajador, ligereza. Cumplir las exigencias según el riesgo del que deben proteger: amortiguar efectos de golpes, ofrecer resistencia a la abrasión, pinchazos, cortes, grados de aislamientos adecuados</li> </ul>
Resolución 218 UNE. Semana y mes de la seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben desarrollarse la “semana de la seguridad” en los meses de enero, abril, julio y octubre.</li> <li>• Desarrollar el “Mes de la seguridad” en abril y octubre.</li> </ul>
Resolución 0141 (2/8/84) MINSAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener estado higiénico mediante estableciéndose programas de limpieza.</li> <li>• Eliminar infestación por roedores e insectos. (art. 6 al 12).</li> <li>• Depósitos para la recolección de desechos.</li> <li>• Realización de exámenes periódicos.</li> <li>• Utilización de los EPP</li> </ul>
Resolución 0277 ( 23/8/01) MINCIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prohibición de fumar en locales cerrados, oficinas, locales de trabajo, etc. (apartado cuarto)</li> <li>• Creación e identificación de áreas libres para fumadores (apartado noveno)</li> </ul>

Fuente: Tesis Cuello León, Yanisley. (2006).

## **ANEXO No.6. Resumen del Decreto 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal.**

### **1. Premisas**

La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía por lo que hay que potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.

Para implementar este decreto es necesarios cumplir con los siguientes requisitos:

1. Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos
2. Existencia de mercados que aseguren la realización de las producciones y/o servicios
3. Tener garantizado los aseguramientos necesarios para las producciones y/ servicios

### **3. Objetivos**

Realizar de forma ordenada las transformaciones necesarias para lograr un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de máxima eficacia y eficiencia.

### **4. Componentes y metodologías**

Los sistemas que lo integran son:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. Organización general    | 2. Métodos y estilo de dirección                       |
| 3. Atención al hombre      | 4. Organización de la producción de bienes y servicios |
| 5. Gestión de la calidad   | 6. Gestión del capital humano                          |
| 7. Gestión ambiental       | 8. Gestión de la innovación                            |
| 9. Planificación           | 10. Contratación económica                             |
| 11. Contabilidad           | 12. Control interno                                    |
| 13. Relaciones financieras | 14. Costos   |
| 15. Precios                | 16. Informativo  |
| 17. Mercadotecnia          | 18. Comunicación empresarial                           |

## **ANEXO No.6. Resumen del Decreto 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. (Cont)**

### **5. Indicadores**

Se declaran tres tipos de indicadores.

1. Directivos: ventas de producción y/o servicio, ventas netas, utilidad en el período, aporte en divisas a la cuenta única, relación gastos totales por peso de ingreso total.
2. Límites: consumo de material, portadores energéticos, presupuestos de las inversiones, asignaciones de producción que se balancean centralmente, inversión de equipos motores, reforzamiento alimentario, aseo, ropa y calzado, gastos en divisas y gasto de alimentos.
3. Otros indicadores: físicos, económicos y financieros que son determinados por la empresa.

### **6. Principales aportes o ventajas**

Durante este período de aplicación se demostró la validez del proceso con resultados concretos como son, aumento de las ventas, de las utilidades, un aporte superior en divisas convertibles, aumento de la productividad y sobre todo de la participación de los trabajadores en la gestión empresarial así como los beneficios salariales por la forma de pago que el propio sistema genera. Además de las facultades que se le dieron a las organizaciones como crear sus propias estructuras en función de las necesidades de las organizaciones y evaluar por indicadores específicos el resultado final.

### **7. Limitaciones en la práctica**

Durante los 10 años de puesta en marcha del Perfeccionamiento todavía se debe consolidar el sistema de control interno, utilizar la contratación económica correctamente, conciliar y llevar en tiempo las cuentas por cobrar y pagar, son requisitos básicos que no debieran faltar. Así como certificar o avalar los sistemas de calidad, pues producir sin calidad es sinónimo de ineficiencia y despilfarro. La planificación empresarial no constituye aún una verdadera herramienta en la dirección de las empresas ya que estudios realizados demuestran que se planifican por encima de los resultados obtenidos.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **ANEXO No.7. Resumen de la Resolución 013/2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.**

<b>1. Premisas</b>
La conformación del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, en lo adelante, “Plan de Prevención”, en el que se debe trabajar colectivamente, en el órgano de dirección del organismo o entidad y con la activa participación de los colectivos laborales.
<b>2. Objetivos</b>
Aprobar y poner en vigor las “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción”.
<b>3. Componentes y metodologías</b>
<p>Componente de un Plan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reunión del órgano o colectivo de dirección del Organismo, Entidad Nacional y Consejo de la Administración Provincial.</li><li>2. Recopilación, organización y estudio de los antecedentes e informaciones que se posean.</li><li>3. Reunión del órgano o colectivo de dirección, con la participación de las Organizaciones políticas y de masas.</li><li>4. Reunión de información y orientación a los trabajadores, en Asamblea General.</li><li>5. Diagnóstico de los riesgos o peligros potenciales, análisis de las causas que lo provocan o propician y propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.</li><li>6. Conformación del Plan de Prevención del centro de trabajo, entidad económica u organismo.</li></ol>

**ANEXO No.7. Resumen de la Resolución 013/2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. (Cont)**

<b>4. Indicadores</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cumpla su objetivo</li><li>2. Estructura y contenido responde con lo indicado</li><li>3. participación de los trabajadores en la identificación de los puntos vulnerables, posibles manifestaciones y propuestas de medidas</li><li>4. Existencia de constancia de su control y actualización sistemática</li><li>5. Disminución de las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción</li></ol>
<b>5. Principales aportes o ventajas</b>
Constituye una herramienta de trabajo de valides practica para prevenir las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, lograr que los organismos y las entidades trabajen con sus riesgos internos y externos que pueden afectar el buen control de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos planificados.
<b>6. Limitaciones en la práctica</b>
No se toma por las entidades como una herramienta de trabajo, sino como algo formal para cumplir la resolución.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Anexo No.8.Resumen de la resolución 227**

### **Resolución 227: “Lineamientos, Indicaciones y Medidas, para Intensificar el Trabajo de Prevención y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción en el Sistema del Ministerio de la Industria Básica”. (MINBAS)**

Las medidas que consideramos más importantes:

1. Garantizar en todos los centros de trabajo y entidades, subordinadas al Sistema de la Industria Básica (SIB), la elaboración y actualización de los Planes de Prevención, adoptando las medidas que favorezcan la activa participación de los trabajadores.
2. Prevenir la presunta comisión de fraudes en los registros contables y en las operaciones financieras.
3. Asegurar la debida veracidad documental, registro contable y niveles de autorización, de todos los recursos materiales y financieros. Elaborar los expedientes de faltantes y sobrantes de medios económicos exigiendo en los casos que procedan la debida responsabilidad material y denunciar los presuntos hechos delictivos.
4. Revisar integralmente, los sistemas de control interno implantados. Establecer la debida división de funciones y responsabilidades, garantizar que las sustituciones eventuales o definitivas, de los responsables directos de los recursos materiales y financieros, estén precedidas por acciones de control interno, de inventarios generales o arqueos de los activos que custodian.
5. Garantizar que los depósitos de efectivo, ingresen a la caja el mismo día en que se recaudó y que los depósitos de la caja al Banco, se realice en el término establecido por la legislación vigente.
6. Conciliar todas las cuentas por cobrar y por pagar vencidas, en el término de los 30 días naturales, posteriores a su vencimiento, entre las áreas contables de clientes y proveedores. Conciliar entre estas áreas, no menos del 30 % de las compras realizadas y saldadas.
7. Cumplir rigurosamente en los procesos disciplinarios con lo establecido en la Carta Circular No.5 del MINBAS.
8. Mantener un control sistemático y una lucha constante contra cualquier manifestación de nepotismo que afecte las funciones de contrapartida en el sistema de control interno.
9. Estudiar las peculiaridades de los procesos productivos y de servicios de cada entidad,
10. Actualizar e implementar, las Normas de la Auditoria Interna; ampliar el concepto y alcance, las funciones y responsabilidades, del auditor y de la administración. Potenciar el desempeño del auditor interno, que coadyuva con acciones preventivas a la disciplina administrativa, el control de los recursos y a un clima de honradez y eficiencia.
11. Actualizar el “Reglamento para el Sistema de Auditoria de la Industria Básica”, puesto en vigor por la Resolución No. 183 del 16 de mayo del 2005, a partir de la actualización de las Normas de la Auditoria interna.

*Fuente: Tesis Cuello León, Yanisley. (2006).*

## **ANEXO No.9. Resumen de la Resolución 297/2003 MFP. Definición del Control Interno. Definiciones y sus componentes.**

### **1. Premisas**

Debe ser lo suficientemente fuerte como para permitir identificar en forma automática o sistematizada los errores, los actos ilegales, las irregularidades, los fraudes y los actos corruptos que ocurren en la organización.

Se establecen sistemas o procedimientos que prevén o aminoren la posibilidad de ocurrencia de Errores y Fraudes, que protejan el patrimonio, den informaciones coherentes y que permitan una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Este sistema propone ser un traje a la medida de cada empresa o entidad en los diferentes niveles, basados en sus características y condiciones concretas.

### **2. Objetivos**

Fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades cubanas, es decir, registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad

### **3. Componentes y metodologías**

Los componentes deben incluir normas son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión o Monitoreo



## **ANEXO No.9. Resumen de la Resolución 297/2003 MFP. Definición del Control Interno. Definiciones y sus componentes. (Cont)**

### **4. Indicadores**

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. Un sistema de indicadores elaborado desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

### **5. Principales aportes o ventajas**

Nos aporta un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. Introduce nuevos elementos generalizadores que aportan en la elaboración de los Sistemas de Control Interno de cada entidad. Establece controles que garantizan seguridad desde el punto de vistas de los costos.

### **6. Limitaciones en la práctica**

El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros. La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

*Fuente: Elaboración propia.*

## ANEXO No.10. Esquema de los sistemas integrados.

**ISO 9001**

**ISO 14001**

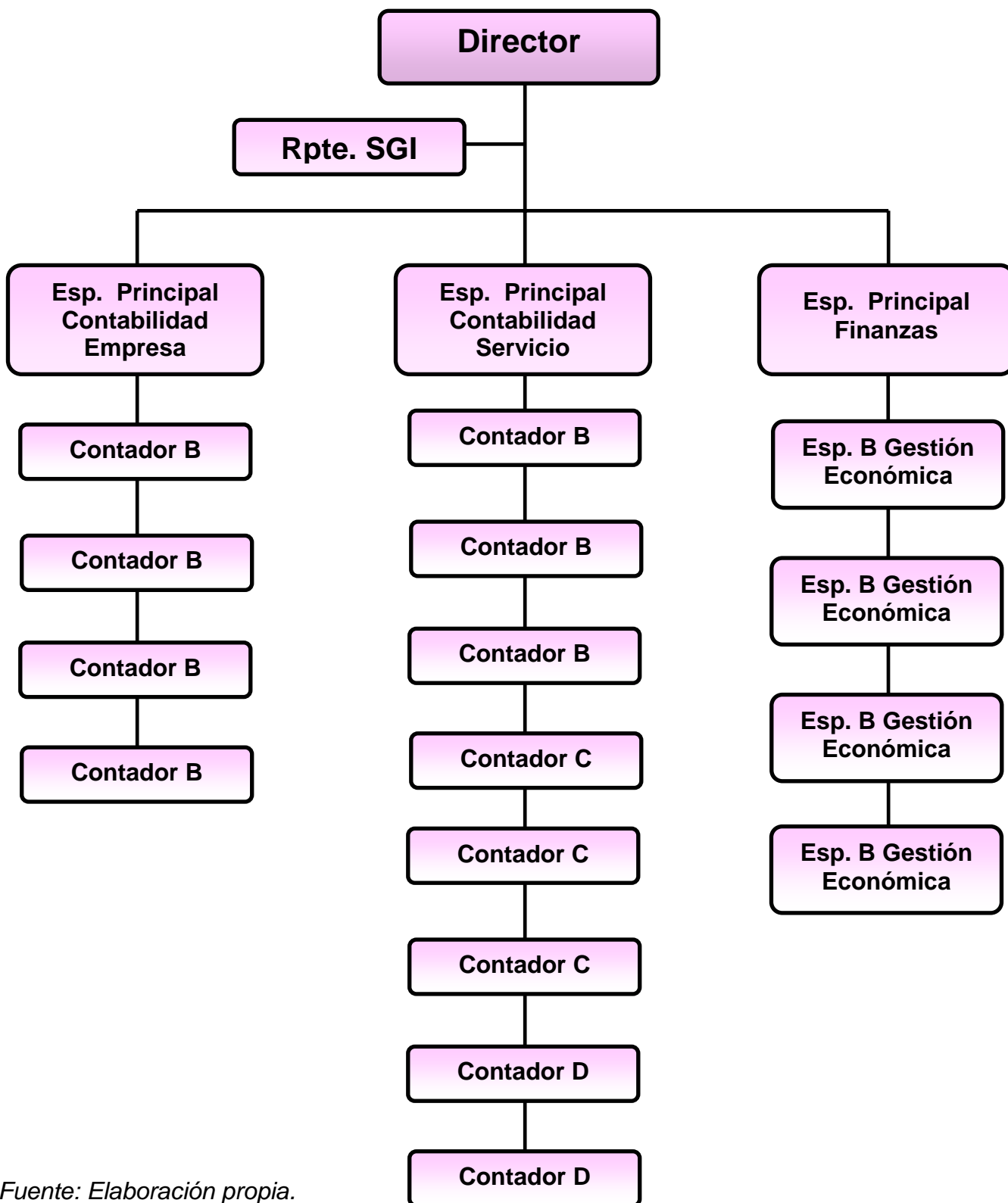
**OHSAS 18001**

Director(es) de Sistemas Integrados




*Fuente: Tesis Cuello León, Yanisley. (2006).*

**ANEXO No.11.Estructura organizativa y por procesos de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico del Control Interno en el proceso de Nóminas.**

	Empresa Eléctrica Holguín RPCOCI – 03 LISTA DE CHEQUEO DEL CONTROL INTERNO				
Temáticas	Criterio Operacional	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
Ambiente de control	1. Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03	X			
	2. Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos	X			
	3. Verificar si está constituido el Comité de Control. Su funcionamiento.	X			
	4. Actas del Comité de Control	X			
	5. Programa de Capacitación y evidencias de su cumplimiento.	X			
	6. Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida	X			
	7. Plan de Supervisiones aprobado por el Director			X	No se cumple la planificación
	8. Evidencias de un adecuado ambiente de control: Matutinos, Murales, Asambleas de trabajadores, Capacitación a trabajadores de nuevo ingreso, etc.	X			
Evaluación de riesgos.	9. Plan de Prevención. Su actualización	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico del Control Interno en el proceso de Nóminas. (Cont)**

Temáticas	Criterio Operacional	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
Evaluación de riesgos.	10. Se encuentran identificados todos los puntos vulnerables por área de responsabilidad.	X			
	11. Identificación y Estimación de los Riesgos internos y externos. Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos	X			
	12. Están correctamente definidos la ocurrencia y estimación de los riesgos de la Dirección de contabilidad.	X			
	13. Cronograma de las Supervisiones del año	X			
	14. Programa de las supervisiones de la Dirección de contabilidad.	X			
	15. Evidencias de la realización de las Supervisiones mensuales			X	No existen.
	16. Cumplimiento de la Instrucción del Director General sobre los Útiles y las Herramientas	X			
	17. Existe Resolución de identificación de los puestos claves en la Dirección de Contabilidad.	X			


**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico del Control Interno en el proceso de Nóminas. (Cont)**

Temáticas	Criterio Operacional	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
<b>Actividades de Control.</b>	18. Se Reportan e informan los Hechos e Incidencias de la unidad	X			
	19. Existencia de la realización de las Reuniones Trimestrales del SCI	X			
<b>Supervisión y Monitoreo.</b>	20. Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.		X		Si, pero el SISCONT 5 presenta problemas con la implementación.
	21. Control de los Documentos y Registros del SCI (RPGSGI-1-01 y RPGSGI-2-01)	X			
	22. Cronograma de Mantenimiento y mejora del Sistema	X			
	23. Actualización del Flujograma de la Información	X			
	24. Tiene controlada y organizada toda la documentación Legal del Sistema		X		Pero hay que revisarla y ordenarla.
	25. Cumple con la información interna y de las partes interesadas.	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico del Control Interno en el proceso de Nóminas. (Cont)**

Temáticas	Criterio Operacional	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
<b>Supervisión y Monitoreo.</b>	26. Cumplimiento de los Planes de Medidas de Auditorías. Internas y Externas	X			
	27. Conciliar los resultados de la Auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables	X			
	28. <b>Resolución 227/07 MINBAS</b> ¿Cuentan con el cronograma de implementación? ¿Existen evidencias de los análisis de seguimiento y control de la implementación?	X			
	29. Se registran las No Conformidades del SCI	X			
	30. Se registran las acciones Correctivas y Preventivas del Sistema		X		No se le da seguimiento a las AC y P.
	31. Proyectos de Mejora del SCI en la UEB	X			
<b>Total General</b>		$IOP = \frac{4(26) + 3(3) + 2(2)}{26 + 3 + 2} \times 25 = 94.35\%$			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2001. (Cont)**

<div>  <div> <b>Empresa Eléctrica Holguín</b>  <b>CALIDAD</b>  <b>LISTA DE CHEQUEO ISO:9001</b> </div> </div>						
Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.1Requisitos Generales	ITGSGI-2. Gestión de riesgos	Cuentan con el inventario de Riesgos de calidad del área	X			
		Cuentan con la matriz de riesgos	X			
		Realizaron la evaluación de los riesgos	X			
		Se gestionan los riesgos y se supervisa el cumplimiento de las acciones propuestas		X		Se gestionan pero no lo suficiente.
	ITGSGI-5. Planificación, seguimiento, medición y análisis de los procesos	Cuentan con todos los estudios de procesos y estos están aprobados por el nivel correspondiente.	X			
4.2.2 Manual de la Calidad	Manual de la Dirección Funcional.	Existencia de copia vigente del Manual de Gestión de la DF	X			
4.2.3. Control de los documentos.	PGSGI-1. Control de Documentos.	Control de documentos del SGI	X			
		Control de documentos de partes interesadas	X			



**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2001. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.2.3. Control de los documentos.	PGSGI-1. Control de Documentos.	Control de documentos de origen externo, normativos, legales y regulatorios.	X			
4.2.4. Control de los registros	PGSGI-2. Control de los registros	Tienen controlados todos los registros del área		X		Faltan algunos registros.
5.3. Política de calidad	Política del SGI	Cuentan con la versión vigente de la Política		X		Si, pero no está ubicada en un lugar visible.
5.4. Objetivos de la calidad	Objetivos empresariales	Cuentan con una copia vigente de los Objetivos empresariales	X			
	Objetivos de la DF	Los objetivos de la DF son medibles, significativos y están desplegados y comunicados a todos los niveles		X		Falta comunicarlos a las UEB.
5.4.2. Planificación del Sistema de gestión de la calidad	Cronograma de implementación del SGI	Cumplimiento del cronograma de implementación del SGI		X		

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2001. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
5.4.2. Planificación del Sistema de gestión de la calidad	Cronograma de implementación del SGI	Cumplimiento del cronograma de implementación del SGI	X			
5.5.1. Responsabilidad y autoridad	Funciones, Responsabilidades y Autoridades	Están definidas, documentadas y comunicadas las responsabilidades y autoridades a todas las funciones.		X		Si, pero hay que actualizarlos y definir dos cargos de nueva creación.
5.5.2 Representante de la Dirección.		Cuenta con el apoyo y la autoridad necesaria otorgada por la máxima dirección	X			
5.5.3. Comunicación Interna	ITGSGI-6. Gestión de la información	Se realiza una efectiva comunicación interna así como la consulta a los trabajadores	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2001. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
5.6 Revisión por la dirección	ITGSGI-1. Revisión del SGI por la dirección	Se realizan revisiones por la dirección efectivas y cumpliendo con lo establecido por el SGI.			X	No se ven por cada sistema.
6.1 Provisión de los recursos		Se proporcionan los recursos necesarios para implementar y mantener el SGI	X			
6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación	ITGSGI-11. Competencia, toma de conciencia y formación	Se encuentran documentados, aprobados y comunicados los expedientes de competencia individuales según lo especifica el SGI	X			
6.3 Infraestructura		Cuentan con la infraestructura adecuada.	X			
6.4 Ambiente de trabajo.		Cuentan con un ambiente de trabajo adecuado.	X			


**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2001. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
6.4 Ambiente de trabajo.	ITGSGI-11. Competencia, toma de conciencia y formación	Cuentan con un ambiente de trabajo adecuado.	X			
8.2.1 Satisfacción del cliente	ITGSGI-8. Satisfacción del cliente	Se mide la satisfacción del cliente interno.			X	No se hace
		Se han tomado acciones encaminadas a incrementar la satisfacción de los mismos.			X	
8.2.2. Auditorías Internas	PGSGI-3. Auditorías internas	Cuentan con un Programa anual de auditorías internas	X			
		Cuentan con evidencias del cumplimiento de las mismas		X		No se cumple con el programa de Auditorías Internas.
		Se le da el seguimiento adecuado a las acciones correctivas derivadas de las auditorías		X		No se registran todas las no conformidades.
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	ITGSGI-5. Planificación, seguimiento, medición y análisis de los procesos.	Se establece el seguimiento y medición de los procesos mediante el cumplimiento de las actividades de medición identificadas en el estudio de procesos.	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2001. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
8.4. Análisis de datos	PSGI-4 no conformidads, acciones correctivas y preventivas	Cuenta con un análisis de datos efectivo	X			
8.5.1 Mejora continua		Cuentan con un programa de mejoras a corto y mediano plazo y se controla su cumplimiento	X			
<b>Índice Operacional</b>		$IOP = \frac{4(20) + 3(7) + 2(3)}{20 + 7 + 3} \times 25 = 90\%$				

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

	<p align="center"><b>Empresa Eléctrica Holguín</b>  <b>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>  <b>LISTA DE CHEQUEO ISO 18001:2005</b></p>					
4.1 Requisitos Generales		Cuentan con los procedimientos e instrucciones de SST	X			
4.2 Política de SST		<p>¿Se encuentra elaborada y divulgada de manera eficiente la política del Sistema de Gestión Integrada?</p> <p>Revisar murales y entrevistar trabajadores y directivos</p>		X		Está elaborada pero hay que divulgarla.
4.3 Planificación		¿Están identificados los peligros y evaluados los riesgos inherentes a cada proceso de trabajo? Ver registros ITGSGI-15-01, ITGSGI-15-02.	X			
		¿Cuentan con el plan de acciones para disminuir o eliminar los riesgos? Ver registro ITGSGI-15-03	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.3 Planificación		Se realiza un chequeo mensual por parte del director para analizar el cumplimiento del plan de acción para minimizar o disminuir los riesgos, incluyendo los nuevos riesgos detectados.			X	No se le da seguimiento.
		¿Los trabajadores conocen los riesgos a los que están expuestos durante el trabajo y se emplean medios de protección en los casos que se requieren? - Verificar además el uso y conservación de los EPP y Colectivos. - Cumplimiento de las medidas de seguridad durante los trabajos. -Confección del permiso de seguridad.	X			
4.3 Requisitos legales y otros requisitos		¿Están identificados los requisitos legales y otros requisitos aplicables a las áreas o puestos de trabajo? Chequear registro.	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.3.3 Objetivos, metas y programas de gestión de la SST		¿Están definidos los objetivos, metas e indicadores de desempeño en SST en las áreas y es del conocimiento de los trabajadores?		X		Si, pero no son del conocimiento de los trabajadores.
		Se incluye en el Programa de Gestión para la Seguridad y Salud lo relacionado con la gestión de riesgos y el cumplimiento de medidas dictadas por los organismos rectores.	X			-
		Se da cumplimiento al Programa de Gestión de SST según las fechas acordadas. Verificar.		X		Falta de gestión para su cumplimiento.
4.4 Formación, toma de conciencia y competencia		¿En la matriz de competencia esta definida la formación, toma de conciencia y competencia en materia de SST? Ver matriz	X			
		¿Se tienen elaborados programas para completar las necesidades de competencia en SST de todos los trabajadores, técnicos y directivos y se chequea su cumplimiento? Ver programa y su cumplimiento		X		Los programas existen pero hay que darle seguimiento.



**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
		Se realiza la instrucción periódica a los trabajadores expuestos a riesgos y se comprueban sus conocimientos. Ver expedientes de instrucción personal.	X			
4.4.3 Consulta y Comunicación		¿Se consulta y comunica a los trabajadores los aspectos relacionados con la SST para el mejoramiento de las condiciones de trabajo? Ver: - acta de los mítines de Seguridad, - actas del día de la técnica. - Actividades programadas para celebrar la semana y mes de la seguridad.	X			
		¿Se da seguimiento y solución a los problemas que plantean los trabajadores y que afectan su seguridad y salud? Entrevistar trabajadores, ver registro de acciones correctivas y preventivas		X		Faltan recursos materiales para darle solución a algunos de los problemas.

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.4.5 Control de documentos y datos		¿Se controla la documentación del sistema de SST según registro establecido?	X			
		¿Se realiza análisis de datos de la accidentalidad, resultados de actividades desarrolladas: Practicas de socorrismos, evaluaciones de SST y se toman acciones para solucionar las deficiencias detectadas?	X			
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencia		¿Está elaborado el Plan de Respuesta ante Emergencias en las áreas que lo requieren y es de conocimiento de los trabajadores? Ver Plan de preparación y respuesta ante emergencias.	X			
4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño		¿Existe medición y seguimiento de las acciones preventivas y correctivas para solucionar los problemas que afectan la SST, cumplimiento de las medidas dictadas o que fueron causas de accidentes o incidentes? Ver registro.		X		Se llevan las no conformidades pero hay que darle seguimiento a las acciones correctivas.

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
		¿Se realiza un reporte mensual con las principales actividades desarrolladas, y el análisis de los incumplimientos de objetivos e indicadores de SST?	X			
4.5.2 Accidentes, incidentes, no conformidades		¿Se realiza el reporte de accidentes, incidentes o no conformidades y se aplican acciones para mitigar las consecuencias derivadas de los mismos?	X			
		¿Se levantan notas de no conformidades ante situaciones que afectan la SST?	X			
		¿Se incluyen en los inventarios de riesgos aquellos que motivaron el accidente, incidente o la no conformidad? Ver registro de riesgos.	X			
4.5.3 Registros y gestión de registros		¿Están definidos y se controlan todos los registros del SST? Ver evidencia.		X		Faltan algunos registros por creación de nuevos cargos.


**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.5.3 Registros y gestión de registros		¿Se confeccionan en las áreas los registros de SST y se llenan correctamente? - Libro de la Instrucción Inicial General. Técnico de SST - Permiso de seguridad para trabajos peligrosos. Jefes directos - Control de entrega de modelos de permisos de seguridad. Técnico de SST - Modelo de examen pre-empleo y periódico. RH -Registro de factores de riesgos para la salud. Médico de empresa.	X			
4.5.4 Auditorías		¿Se realizan auditorías de SST en las áreas de la DCF por parte de los especialistas y representantes?			X	Falta ejecutar el programa.
4.6 Revisión por la Dirección		¿Se realiza la revisión por la dirección de los aspectos de la SST y se toman acuerdos ante las desviaciones registradas?		X		Se realizan, pero deben hacerse análisis más profundos.

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Seguridad y Salud en el trabajo NC ISO 18000:2005. (Cont)**

Requisito	Documento	Aspectos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones
			4	3	2	
4.6 Revisión por la Dirección		¿Cuentan la Dirección de Cont. Con Proyectos de Mejoras para dar solución a los problemas identificados?			X	Si, pero no se ha elaborado para la SST.
<b>Total General</b>			$IOP = \frac{4(20) + 3(7) + 2(4)}{20 + 7 + 4} \times 25 = 87.90\%$			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión Ambiental NC ISO 14001:2005. (Cont)**

		<b>Empresa Eléctrica Holguín</b> <b>LISTA DE CHEQUEO ISO 14001</b> <b>MEDIO AMBIENTE</b>			
Temáticas	Aspecto a Auditar	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
4.2 Política Ambiental.	¿La Dirección ha definido la Política Ambiental de la organización?	X			
	¿La Política Ambiental contempla todos los impactos ambientales que generan las actividades desarrolladas por la organización?	X			
	¿La Política Ambiental incluye un compromiso por la mejora continua?	X			
	¿La Política Ambiental está documentada y puesta en práctica?	X			
4.3 Aspectos Ambientales.	¿Están identificados los aspectos ambientales de la DCF y cuales tienen impactos significativos en el Medio Ambiente?	X			
4.3.2 Requisitos legales	¿Se han identificado y existe acceso a requerimientos legales y otros a los cuales la organización suscribe que son directamente aplicables a los impactos ambientales?	X			
	¿Se han establecido objetivos en cada una de las funciones y niveles de importancia dentro de la DCF?	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión Ambiental NC ISO 14001:2005. (Cont)**

Temáticas	Aspecto a Auditar	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
	¿Requerimientos legales y otros de importancia fueron considerados al establecer objetivos y metas?	X			
4.3.3 Programas Ambientales	¿Existe un Programa Ambiental establecido para alcanzar objetivos y metas ambientales?	X			
	¿El Programa Ambiental incluye los medios y el marco de tiempo en el cual los objetivos y metas ambientales deberán alcanzarse?	X			
4.4 Implementación y operación.	¿Las funciones, responsabilidades y autoridades están definidas, documentadas y comunicadas?	X			
	¿Los recursos esenciales para la puesta en práctica y el control del SGA han sido proporcionados incluyendo recursos humanos y habilidades especializadas, tecnología y recursos financieros?	X			
	¿Las necesidades de capacitación han sido identificadas y el personal apropiado ha recibido la capacitación necesaria?			X	Falta capacitación sobre medio ambiente.
4.4.3 Comunicación	¿Existe comunicación interna acerca de aspectos ambientales importantes y el SGA?	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión Ambiental NC ISO 14001:2005. (Cont)**

Temáticas	Aspecto a Auditar	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
4.4.3 Comunicación	¿Se recibe, documenta y responden las comunicaciones importantes de partes interesadas externas en su relación con aspectos ambientales importantes y el SGA?		X		No fluye la comunicación.
4.4 Control de documentos.	¿El control de los documentos se ha establecido y está fácilmente disponible?	X			
	¿Los documentos son legibles, están fechados y son fácilmente identificables?	X			
4.4.6 Control Operacional	¿Las operaciones y actividades que están asociadas con impactos ambientales importantes y que caen dentro del ámbito de la política ambiental y sus objetivos y metas han sido identificados?	X			
	¿Los procedimientos estipulan criterios de operación?	X			
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias.	¿Se ha identificado el potencial y la respuesta a accidentes y situaciones de emergencia?	X			




**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión Ambiental NC ISO 14001:2005. (Cont)**

Temáticas	Aspecto a Auditar	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
4.5 Verificación	¿El monitoreo y la medición incluye información de registro para rastrear el desempeño, control de operaciones relevantes y conformidad con objetivos y metas?	X			
4.5.3 No conformidad acción correctiva y preventiva.	¿Se gestiona e investigan las no conformidades, para tomar acciones que mitiguen los impactos causados e iniciar las acciones correctivas y preventivas?	X			
	¿La responsabilidad y la autoridad para estas mismas tareas están definidas?	X			
	¿Cualquier acción correctiva o preventiva es apropiada para la magnitud de impacto ambiental actual o potencial que ha podido ocurrir de la inconformidad?	X			
4.5.4 Control de los registros	¿Se han identificado, mantenido y se disponen de registros ambientales?	X			
	¿Los registros ambientales son legibles, identificables y rastreables a la actividad, producto o servicio involucrados?	X			

**ANEXO No.12. Listas de chequeo para el diagnóstico de la Gestión Ambiental NC ISO 14001:2005. (Cont)**

Temáticas	Aspecto a Auditar	Cumplimiento			Observaciones
		4	3	2	
Programa de auditoría	¿Se han establecido y se mantienen un programa para auditorias del SGA periódicas?			X	No se da seguimiento a los programas de auditoria.
	¿Las auditorias determinan si el SGA se conforma o no a los requerimientos internos ambientales, incluyendo conformidad con los requerimientos de la norma?	X			
	¿Los resultados de auditoria son presentados a la dirección para su revisión?			X	No se cumple el programa de auditoria.
<b>Total General</b>		$IOP = \frac{4(25) + 3(1) + 2(3)}{25 + 1 + 3} \times 25 = 93.90\%$			

### ANEXO No.13. Programa para el control de acciones correctivas y preventivas.

<div>  <div> <b>Empresa Eléctrica Holguín</b>  <b>RPGSGI-4-03</b>  <b>CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b> </div> </div>						
No.	Preventiva	Correctiva	Referencia	Descripción Acción	Responsable	Fecha Cumplim. Planificada
1	-	X	Resolución 297	Cumplir con el programa de supervisiones aprobado por el área, así como su seguimiento y medición.	Director Económico. Representante SGI	Según Programa
2	-	X	Resolución 297	Deben quedar evidencias de las acciones realizadas para los controles operacionales.	Especialista Principal de Contabilidad de Servicio.	Según Plan de realización de los C. O.
3	-	X	Resolución 297	Culminar la implantación del Sistema Automatizado SISCONT 5 en el Dpto. Contabilidad.	Director Económico. Esp. Principales Contabilidad.	Julio/09
4	-	X	Resolución 297	Revisar la documentación legal del proceso para su ordenamiento.	Esp. Principales Contabilidad. Rpte. Calidad	Mayo/09
5	-	X	Resolución 297	Dar seguimiento a todas las acciones correctivas y preventivas.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI Técnicos.	Mensual

### ANEXO No.13. Programa para el control de acciones correctivas y preventivas. (Cont)

No.	Preventiva	Correctiva	Referencia	Descripción Acción	Responsable	Fecha Cumplim. Planificada
6	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Realizar una mejor gestión de los riesgos.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI Técnicos.	Mayo/09
7	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Completar los registros específicos del área.	Esp. Principales Representante SGI Técnicos.	Mayo/09
8	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Ubicar en un lugar visible la versión vigente de la política de calidad.	Director Económico. Representante SGI	Mayo/09
9	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Comunicar a las UEB los objetivos de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.	Director Económico. Representante SGI	Junio/09
10	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Actualizar, documentar y controlar los dos cargos de nueva creación. (Contratación e inversiones)	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI Técnicos.	Mayo/09
11	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Realización de las revisiones por la dirección del análisis de los sistemas de gestión.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mayo/09
12	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Debe cumplirse con el programa anual de Auditorías Internas, documentar y dar seguimiento a las no conformidades de auditoría.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Según Programa de auditorías internas.

### ANEXO No.13. Programa para el control de acciones correctivas y preventivas. (Cont)

No.	Preventiva	Correctiva	Referencia	Descripción Acción	Responsable	Fecha Cumplim. Planificada
	-	X	ISO 9001:2008 Gestión Calidad	Realizar la medición de la satisfacción del cliente interno y tomar acciones para incrementarla.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Trimestral
	-	X	ISO 18000:2004	Tiene que divulgarse eficientemente la política de SST.	Director Económico. Representante SGI	Junio/09
	-	X	ISO 18000:2004	Dar seguimiento, por parte de la dirección, al cumplimiento del Plan de Acción para minimizar los riesgos.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mensual
	-	X	ISO 18000:2004	Comunicar los objetivos a las partes interesadas.	Director Económico. Representante SGI	Mayo/09
	-	X	ISO 18000:2004	Debe gestionarse mejor el Programa de Gestión de SST para lograr su cumplimiento.	Representante SGI	Mensual
	-	X	ISO 18000:2004	Dar seguimiento al Programa de SST.	Representante SGI	Mensual
	-	X	ISO 18000:2004	Garantizar los recursos materiales, para dar solución, a los problemas que plantean los trabajadores.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mensual
	-	X	ISO 18000:2004	Gestionar las acciones correctivas y preventivas.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mensual

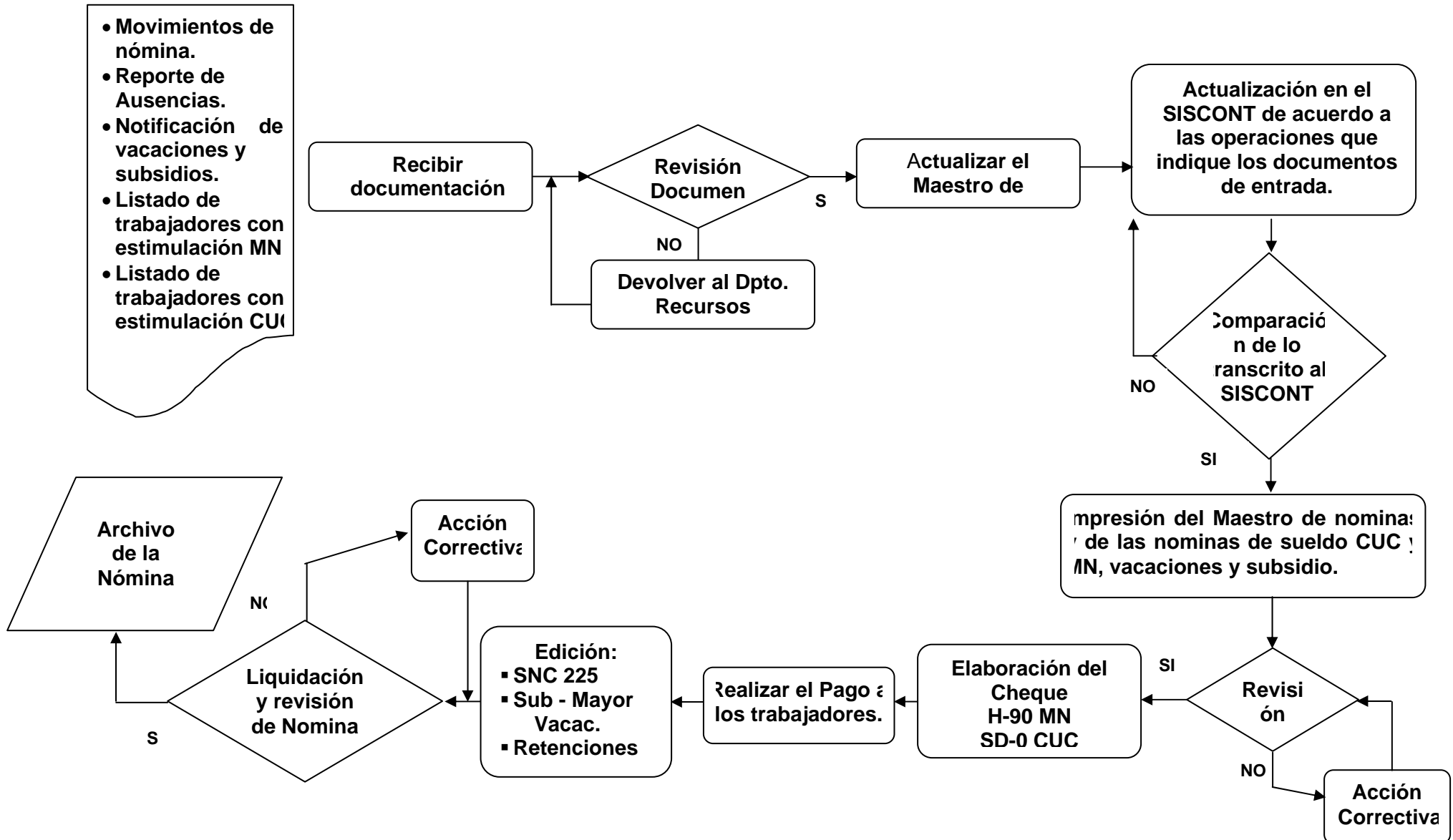
### ANEXO No.13. Programa para el control de acciones correctivas y preventivas.(Cont)

No.	Preventiva	Correctiva	Referencia	Descripción Acción	Responsable	Fecha Cumplim. Planificada
	-	X	ISO 18000:2004	Confeccionar los registros por la creación de nuevos cargos.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mayo/09
	-	X	ISO 18000:2004	Ejecutar el Programa de Auditoria en la mayor brevedad posible.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Según Programa de auditorías internas.
	-	X	ISO 18000:2004	Revisar los acuerdos tomados ante las desviaciones registradas.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI Técnicos	Mensual
	-	X	ISO 18000:2004	Elaborar proyectos de mejoras para la SST.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Junio/09
	-	X	ISO 14000:2004	Hacer efectivo el programa de Capacitación del personal.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mensual
	-	X	ISO 14000:2004	Mejorar la gestión de la información del SGA.	Representante SGI	Mensual

**ANEXO No.13. Programa para el control de acciones correctivas y preventivas. (Cont)**

No.	Preventiva	Correctiva	Referencia	Descripción Acción	Responsable	Fecha Cumplim. Planificada
	-	X	ISO 14000:2004	Revisión del cumplimiento del Programa de Auditoria y evaluar su desempeño en las revisiones por la dirección.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Según Programa de auditorías internas.
	-	X	ISO 14000:2004	Gestionar la fluidez en las comunicaciones con relación a los aspectos ambientales.	Director Económico. Esp. Principales Representante SGI	Mensual

## Anexo No.14. Diagrama de flujo del proceso de Nóminas.





**ANEXO No.15. Identificación y evaluación de riesgos/aspectos en el proceso de nóminas. RPGSI-7-01**

Proceso o Subproceso: Nóminas	Dirección:	Contabilidad y Finanzas
Área: Contabilidad y Finanzas	Revisión:	00

ACTIVIDAD O PUNTO VULNERABLES	Peligro, Impacto	Aspectos, Riesgos	Clasificación				CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA			
			R	NR	PA LT	SI	SGC	CI	SST	MA
Recibo de documentación.	Ergonómico.	Postura incorrecta en el puesto de trabajo. Ambiente de trabajo.	X						X	
Actualizar el maestro de nominas	Tarifa horaria desactualizada.	Pago de sueldo incorrecto	X				X	X		
Actualizar y revisar en el SISCONT según Documentos de entrada.	Descuido del Esp. Que elabora la nomina.	Pagos indebidos	X				X	X		
Realizar el pago a los trabajadores.	Se deje de firmar la nómina por el cliente o se le de un efectivo inferior o superior al valor indicado en nomina.	Incorrecto control del personal que ha cobrado y Pago de salario incorrecto.	X				X	X		
Llenado de la Tarjeta SNC 225	Llenado del modelo SNC 225.	Reproducir incorrectamente en la SNC 225 lo expresado en la edición de la misma proveniente del SISCONT.	X					X		

**ANEXO No.15. Identificación y evaluación de riesgos/aspectos en el proceso de nóminas. RPGSI-7-01. (Cont)**

ACTIVIDAD O PUNTO VULNERABLES	Peligro, Impacto	Aspectos, Riesgos	Clasificación				CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA			
			R	NR	PAL T	SI	SGC	CI	SST	MA
Archivo de la nómina.	Nómina archivada incorrectamente	Perdida de información, incumplimiento del tiempo de archivo de los registros.	X					X		
Trabajo en Oficina.	Uso irracional de la energía.	Consumo de recursos naturales no renovables.	X							X
Trabajo en Oficina.	No procede.	Generación de desechos sólidos (papel, tóner, cinta)	X							X

**LEYENDA:**

**R:** Rutinaria

**NR:** No rutinaria

**PALT:** Personal con acceso al lugar de Trabajo

**SI:** Servicio o Infraestructura


**ANEXO No.16. Registros y documentos necesarios según las actividades y controles que se requieren para obtener las salidas y cumplir los objetivos planificados en el proceso de Nóminas.**

Número o nombre de la actividad del Diagrama de Flujo del proceso (DPGSGI – 9 – 01)	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS QUE SE GENERAN
Recibo y revisión de documentación proveniente de recursos humanos.	Ley 13	Todos los documentos
Actualizar el maestro de nominas y retenciones.	Ley 13	SNC 401 Movimientos de nominas y conciliación bancaria.
Actualizar en el SISCONT las operaciones que indiquen los documentos de entrada.	Ley 13	SNC 401 Movimientos de nominas y conciliación bancaria, vacaciones y subsidios 835-8205. RECF-44 Reporte de ajustes, ausencias y otros pagos suelditas o jornaleros.
Comparación de lo transcrito al SISCONT con los documentos de entrada	Ley 13	-
Impresión del Maestro de nominas de sueldo en MN y CUC, vacaciones y Subsidio.	Ley 13	Maestro de nominas. - Nóminas de sueldos - Nómina de jornal - Nómina de vacaciones y subsidios - Nóminas de vacaciones anticipadas

**ANEXO No.16. Registros y documentos necesarios según las actividades y controles que se requieren para obtener las salidas y cumplir los objetivos planificados en el proceso de Nóminas. (Cont)**

<b>Número o nombre de la actividad del Diagrama de Flujo del proceso (DPGSGI – 9 – 01)</b>	<b>DOCUMENTACIÓN APLICABLE</b>	<b>REGISTROS QUE SE GENERAN</b>
Revisión de la nomina y ejecución de corrección.	Ley 13	-
Elaboración del Cheque	Manual de Economía (UF-FC- 0106 Pto. 7 y 7.1.3)	Solicitud de pago (H-90) ó SD-0
Realizar el pago a los trabajadores.	Manual de Economía (UF-FC- 0106 Pto. 7.3.2 y 7.3.4)	-
Edición de información.	Manual de Economía (UF-FC- 0106 Pto. 7.1.2)	Registro de salarios y tiempo de servicios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización tarjeta SNC-225</li> <li>• Submayor de Vacaciones</li> <li>• Submayor de retenciones</li> </ul>
Liquidación y revisión de la Nomina	Manual de Economía (UF-FC- 0106 Ptos 7.3.7, 7.3.5.1 y 7.4)	Aceptación de la liquidación de nómina.
Archivo de la nomina.	Manual de Economía (UF-FC- 0106 Ptos 8.1, 8.2 ,8.3 y 8.4)	-

**ANEXO No.17.Flujo de información para el proceso nóminas.**

	<b>Empresa Eléctrica Holguín</b> <b>RPGSGI -11- 08</b> <b>FLUJOGRAMA DE LA INFORMACIÓN DEL PROCESO</b>	<b>Página</b>
---	--	---------------

**DIRECCIÓN O UEB: Contabilidad y Finanzas**      **Proceso: Nómina**

**SUPLEMENTO 1**

<b>INFORMACIÓN DE ENTRADA</b>				
<b>Denominación</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Formato o registro</b>	<b>Responsable de gestionar, recepcionar y procesar</b>
Movimiento de nóminas	Dir. RR.HH	Quincenal		Lourdes Medina (Contador B)
Reporte de ausencias	Dir. RR.HH	Quincenal		Lourdes Medina (Contador B)
Notificación de vacaciones y subsidios	Dir. RR.HH	Quincenal	835-8205	Lourdes Medina (Contador B)
Listado de trabajadores con estimulación en MN.	Dir. RR.HH	Quincenal		Lourdes Medina (Contador B)
Listado de trabajadores con estimulación en CUC.	Dir. RR.HH	Quincenal		Lourdes Medina (Contador B)

**ANEXO No.17.Flujo de información para el proceso nóminas. (Cont)**

**SUPLEMENTO 2**

<b>INFORMACIÓN DE SALIDA</b>				
<b>Denominación</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Formato o registro</b>	<b>Responsable de elaborar y comunicar</b>
<b>Nómina</b>	<b>Archivo</b>	<b>5 años</b>	<b>Digital e impreso</b>	<b>Lourdes Medina (Contador B)</b>

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_ **Revisado por:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**ANEXO No.18. Requisitos de competencia que debe asumir el responsable del proceso.**

Matriz de Competencia					
Cargo: Contador “B” Nómina Gpo Contabilidad DIR. Cont. Y Finanzas. (grupo X1)					
Fecha de emisión: 31/01/09		Revisión : 02		Aprobado por:	
Elementos de competencia		Aspectos en orden de prioridad por cada elemento de competencia			
A	A1	A2	A3	A4	A5
Educación	Alta Responsabilidad y profesionalidad	Detallista y paciente al ejecutar su trabajo	Hablar de forma concisa coherente, agradable y de mente abierta.	Mostrar espíritu autocrítico y estar dispuesto a admitir errores y a reconocer las imperfecciones en su desempeño propio.	Para tener firmeza ante el chantaje. Tener la inteligencia y concentración adecuada para la realización de sus funciones
B	B1	B2	B3	B4	B5
Formación	Ser graduado de educación superior (preferiblemente Ciencias Económicas)	Conocer los aspectos básicos de computación (Microsoft Word, Microsoft Excel y SISCONT)	Conocer sobre los documentos regulatorios relacionados con la Gestión Económica y sus procesos.	Revisar, estimar, computar, codificar, controlar y actualizar todos los registros y datos necesarios para la realización de sus funciones.	Conocer y utilizar los medios y herramientas el trabajo para Interactuar con el resto del personal en función de su trabajo de manera que fluya la comunicación.

**ANEXO No.18. Requisitos de competencia que debe asumir el responsable del proceso. (Cont)**

C	C1	C2	C3	C4	C5
<b>Habilidades</b>	Para revisar, estimar, computar todos los registros y datos necesarios para la confección de la nómina	En mantener y lograr la confiabilidad de los datos que ingresa al Sistema.	En velar por la organización y limpieza en su puesto de trabajo.	En mostrar interés por esforzarse continuamente para lograr la excelencia en el cumplimiento de todas las tareas de su puesto de trabajo.	Interactuar con el resto del personal en función de su trabajo de manera que fluya correctamente la comunicación.
D	D1	D2	D3	D4	D5
<b>Experiencia</b>	Haber realizado actividades relacionadas con la actividad económica no menos de 2 años	Haber cumplido un Periodo de Prueba de 120 a 180 días	Tener dominio de los procesos fundamentales de la Dirección	Dominio de los procesos de la Organización	Trabajo con documentos técnicos y normativos de la actividad.



**ANEXO No.19 Requisitos legales de prevención. (PSGI 10)**

RGSGI – 10- 01				
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES Y DE OTRO TIPO				
Nombre del documento	Requisito Aplicable	Cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
Manual de Economía	UF-FC- 0106 El modelo H-90 estará confeccionado según los requisitos establecidos en el punto 7.	X		-
	UF-FC- 0106 El cheque será elaborado según el punto 7.1.3 que establece los requisitos correspondientes.	X		-
	UF-FC- 0106 Se realizará el pago a los trabajadores teniendo en cuenta los puntos 7.3.2 y 7.3.4	X		-
	UF-FC- 0106 Se procederá a la liquidación y revisión de la nómina teniendo en cuenta lo establecido en los puntos 7.3.7,7.3.5.1 y 7.4	X		-
	UF-FC- 0106 Para archivar la nómina se tendrán en cuenta las especificidades planteadas en los puntos 8.1 ,8.2 ,8.3 y 8.4.	X		-
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	-
	<b>% de cumplimiento</b>	<b>100</b>		

## ANEXO No.20 Identificación y evaluación de riesgos.

Área: <u>Contabilidad y Finanzas</u>	Dirección: <u>Contabilidad y Finanzas</u>
Proceso o Subproceso: <u>Nominas</u>	Revisión: <u>00</u>

Riesgo o aspecto	Factores Causales	Efecto Potencial	Requisito legal aplicable	Severidad					Probabilidad					Nivel de riesgo					Riesgo (SxPxNR)	Prioridad
				M A	A	M	B	I	F	P	M	O	I	T	To I	M	S	I		
Postura incorrecta en el puesto de trabajo. Ambiente de trabajo.	No asumir la postura correcta en el puesto de trabajo	Daños a la salud	Ley 13			3				4							4		48	1
Pago de sueldo incorrecto	No tener actualizada la tarifa horaria	Afectación del trabajador	Ley 13			3							1		2				6	6
Pagos indebidos	Descuido del Esp. Que elabora Nominas	Incorrectos valores de salario	Ley 13			3						2				3			18	3
Incorrecto control del personal que ha cobrado y Pago de salario incorrecto.	Descuido del Contador D (Cajera)	Registro incompleto y/o Pago indebido	Ley 13			3						2				3			18	4
Reproducir incorrectamente en la SNC 225 lo expresado en la edición de la misma proveniente del SISCONT.	Descuido del Esp. Nominas	Afectación del resumen de tiempo y salarios del trabajador	Ley 13				2						1	1					4	8

## ANEXO No.20 Identificación y evaluación de riesgos. (Cont)

Riesgo o Aspecto	Factores Causales	Efecto Potencial	Requisito legal aplicable	Severidad					Probabilidad					Nivel de riesgo					Riesgo (SxPxNR )	Prioridad
				M A	A	M	B	I	F	P	M	O	I	T	To I	M	S	I		
Perdida de información, incumplimiento del tiempo de archivo de los registros.	No archivar la nomina con las condiciones requeridas.	No es posible auditar o consultar la nomina.	Ley 13			3							1		2				6	7
Consumo de recursos naturales no renovables.	Descuido en el uso de los recursos	Daños al medio ambiente	Incumplir Medidas de ahorro				2			4						3			24	2
Generación de desechos sólidos (papel, toner, cinta)	Actitud de las personas	Daños al medio ambiente	Incumplir ITECF-16				2					2			2				8	5
Total														1	3	3	1	0		

## ANEXO No.20 Identificación y evaluación de riesgos. (Cont)

No. Riesgo	Acción a ejecutar	Recursos			Responsable	Fecha de Cumplimiento		Firma
		Cant .	U M	Importe		Planificada	Ejecutada	
1	Realizar charlas explicando la importancia de una postura correcta para la salud.	-	-	-	Esp. Principales, Contabilidad.	Una vez mensual		
2	Imprimir el maestro de nominas y entregar a cada jefe de área para revisar las tarifas.	-	-	-	Esp. que elabora la nomina.	Una vez mensual		
3	Revisar minuciosamente la coincidencia de los datos transcritos al SISCONT con los valores de las certificaciones.	-	-	-	Esp. que elabora la nomina.	Quincenal al elaborar la nomina.		
4	Que la cajera solo realice la entrega del efectivo después de comprobar la firma del cliente en todas las casillas correspondientes, y realice el recuento del salario.	-	-	-	Contador D (Cajera Pagador)	Quincenal al realizar el pago de salario.		
5	Imprimir la edición que proporciona el SISCONT con el resumen de tiempo de salario y servicio mensual y reflejar en el Modelo SNC-225 de cada trabajador los valores y tiempo reflejado.	-	-	-	Contador C	Una vez mensual		
6	Crear las condiciones de protección y seguridad necesarias para archivar la nomina.	-	-	-	Contador C	Quincenal		
7	Realizar charlas en el matutino y asambleas sindicales sobre la importancia del ahorro.	-	-	-	Rpte. SGI, secretariado sección sindical	Una vez mensual.		
8	Realizar supervisiones para verificar el cumplimiento de la instrucción ITECF-16 Gestión de Desechos Sólidos.	-	-	-	Rpte. SGI	Una vez mensual		

## ANEXO No.20 Identificación y evaluación de riesgos. (Cont)

Procesos Identificados	Total de riesgos, aspectos, ptos. Vulnerables.	De ellos					Total de Acciones Propuestas	Total de Acciones cumplidas
		Trivial	Tolerable	Moderado	Sustancial	Intolerable		
Nominas	8	1	3	3	1	0	8	
Describir las acciones incumplidas y efectividad de cumplimiento.								

## ANEXO No.21. Programa de consulta y comunicación.

Nivel Funcional/ Parte Interesada	Tema o Tipo de comunicación	Medio comunicación o Actividad	Responsable
Contador B	Recibir documentación proveniente de RR.HH	Despacho de información	Esp. RR.HH
Trabajadores	Consultas sobre cambios al sistema de pago.	Comunicaciones verbales y/o escritas	Esp. RR.HH
	Respuestas a quejas y planteamientos	Comunicaciones verbales y/o escritas	Contador B
	Explicación del descuento por nómina de los créditos bancarios, los aportes al presupuesto del Estado, vacaciones y subsidios.	Comunicaciones verbales y/o escritas	Contador B

## ANEXO No.22.Programa de Controles operacionales.

### Listado de Operaciones Riesgosas que requieren Controles Operacionales.


No	Proceso	Operaciones Riesgosas
1	Nómina	Postura incorrecta en el puesto de trabajo. Ambiente de trabajo.
		Pagos indebidos
		Incorrecto control del personal que ha cobrado y Pago de salario incorrecto.
		Consumo de recursos naturales no renovables.

### Programa para la Ejecución de los Controles Operacionales.

No.	Proceso	Alcance	Fechas de Cumplimiento												Responsable
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Nómina	Postura incorrecta en el puesto de trabajo. Ambiente de trabajo.	X				X					X			Esp. Principal
		Incorrecto control del personal que ha cobrado y Pago de salario incorrecto.		X		X		X		X		X		X	Contador B
		Consumo de recursos naturales no renovables.							X						Esp. Principal

Nota: Este registro se elabora para todo el año por cada área o proceso y se mantiene archivado por su jefe que es el responsable de la ejecución de los Controles Operacionales.

## ANEXO No.23 Programa de Capacitación.

	<p><b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BÁSICA</b></p> <p><b>UH-HC 0011.A3</b></p> <p><b>RESÚMEN DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIA DEL ÁREA</b></p>
---	--

**Dirección: Contabilidad y finanzas      Año: 2009**

<b>Acciones Planificadas</b>	<b>Trabajadores Participantes</b>	<b>Responsable</b>
3er año Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.	Mayrelis Quevedo, Lurdes Noris, Adianet Peña.	Mayrelis, Lurdes, Adianet.
Cumplir plan de adiestramiento	Isabelis del Carmen Rodríguez y Milais Castillo Herrera.	Edilio Gómez Echemendía
Curso de Auditor	Isabelis del Carmen Rodríguez	CANEC
Entrenamiento sobre el SISCONT-5 en los Subsistemas de Inventario, Activos fijos tangibles, efectivos y valores, inversiones y cobros y pagos.	Todos los técnicos del Dpto. (se incluyen la UEB)	Niurka Rodríguez Blanco
Realizar curso sobre el Paquete de Office del Windows	Todos los técnicos del Dpto. Especialistas y contadores.	Director Cont. y Finanzas.
Participar en el curso de auditor interno del SGI.	Representante Calidad. Esp. Principal. Cont. Y Finanzas.	Jefe del Grupo del SGI




## ANEXO No.23 Programa de Capacitación. (Cont)

Acciones Planificadas	Trabajadores Participantes	Responsable
Curso de aplicación de la NC 18001:2005	Representante Calidad.	Director Cont. y Finanzas.
Seminario de estrés laboral.	Todos los trabajadores del área.	Director Cont. y Finanzas.
Conferencia sobre enfermedades de transmisión sexual.	Todos los trabajadores del área.	Director Cont. y Finanzas.

## ANEXO No.24 Plan de Capacitación individual del trabajador.

Registro UH-HC 0011.A.1.

	<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BÁSICA</b> <b>UH-HC 0011.A1</b> <b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DEL TRABAJADOR</b>
---	---

Nombre del Trabajador: Lourdes Medina de la Rosa

Dirección: Contabilidad y Finanzas


Proceso: Contabilidad

N/O	Acciones de Capacitación Previstas	Año 2008				Año 2009			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Curso de SGC sobre la Norma ISO 9001:2000		X	X				X	
2	Capacitación sobre NC 18001 SST		X	X			X		
3	Capacitación sobre ISO 14001 MA		X	X			X		
4	Capacitación sobre Control Interno		X	X		X		X	
5	Seminario sobre Versión 5.0 SISCONT		X		X	X			
6	Seminario sobre Nóminas y Retenciones			X	X	X			
7	Curso del Paquete de Office Windows							X	
8	Seminario de estrés laboral.						X		

**ANEXO No.25 Planificación de la medición del desempeño del sistema.**

<b>Actividad</b>	<b>Métodos</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Medición Financiera</b>	<b>Análisis y clasificación de los costos.</b>	<b>Trimestral</b>
<b>Auditorías</b>	<b>Comprobación del cumplimiento de los requisitos mediante el muestreo.</b>	<b>Mensual</b>
<b>Análisis de datos.</b>	<b>Estadístico-Descriptivo.</b>	<b>Mensual</b>
<b>Revisiones de la dirección.</b>	<b>Integración de métodos anteriores.</b>	<b>Mensual</b>
<b>Satisfacción del cliente.</b>	<b>Aplicación de encuestas.</b>	<b>Mensual</b>
<b>Evaluación de requisitos legales.</b>	<b>Comprobación a través de listas de chequeo.</b>	<b>Mensual</b>
<b>Controles operacionales.</b>	<b>Comprobación de criterios operacionales (lista de chequeo.)</b>	<b>Mensual</b>

## ANEXO No.26. Encuestas aplicadas para la medición del sistema.

	<b>EMPRESA ELÉCTRICA HOLGUÍN</b> <b>00-IG-0004.A1</b> <b>Identificación de los requisitos del cliente interno y ponderación de sus atributos”</b>	Fecha en que se aplica: 05/2009
		Página 1

**Proveedor:** Contabilidad y finanzas

**Cliente:** \_\_\_\_\_

Estimado cliente, para nosotros es importante conocer cuales son los requisitos de más importancia para usted relacionado con el servicio que le brindamos, con el fin de preparar una encuesta personalizada y medir su grado de satisfacción.

REQUISITOS DEL CLIENTE

Encierre en un círculo el valor que le da a la importancia que tiene para usted cada requisito o expectativa

REQUISITO O EXPECTATIVA	Importancia para usted	
	5	Muy importante
	4	Bastante importante
	3	Poco importante
	2	Menos importante
	1	No me interesa

## ANEXO No.26. Encuestas aplicadas para la medición del sistema. Cont.

	5	Muy importante
	4	Bastante importante
	3	Poco importante
	2	Menos importante
	1	No me interesa
	5	Muy importante
	4	Bastante importante
	3	Poco importante
	2	Menos importante
	1	No me interesa

Aquellos indicadores con valores entre 4 y 5 serán los que les serán encuestados. Si existiera para usted otro indicador que no hemos tenido en cuenta, tenga la amabilidad de ponerlo al final. Muchas Gracias.

### PARA USO DEL PROVEEDOR

INDICADOR	Muy Importante	Bastante Importante	INDICADOR	Muy Importante	Bastante Importante
1			7		
2			8		
3			9		
4			10		
5			11		
6			12		

Nota: Encerrar en un círculo los indicadores que se utilizarán en la encuesta personalizada

---

Nombre y Firma del Cliente

## ANEXO No.27. Encuesta para medir la satisfacción de los clientes internos.

	<b>EMPRESA ELÉCTRICA HOLGUÍN</b> <b>00-IG-0004.A2</b> <b>ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS</b>	Número de Encuesta:
		Fecha en que se aplica:
		Página 1 de 2

Proveedor: Contabilidad y finanzas

Cliente: \_\_\_\_\_

REQUISITO O EXPECTATIVA	¿Cumplimos sus necesidades?		Nivel de Mejora	
<b>1.ACCESIBILIDAD</b> ¿Es fácil contactar con nosotros en persona o por teléfono cuando se requiere asistencia?	5	Siempre	5	Mejoras significativas
	4	Normalmente	4	Alguna Mejora
	3	A veces	3	Permanece igual
	2	Raramente	2	Bajo
	1	Nunca	1	Empeoramiento
<b>4. PERSONAL</b> ¿Es nuestro personal, amable, cortés y demuestra deseos de ayudar?	5	Siempre	5	Mejoras significativas
	4	Normalmente	4	Alguna Mejora
	3	A veces	3	Permanece igual
	2	Raramente	2	Bajo
	1	Nunca	1	Empeoramiento
<b>5. COMPETENCIA</b> ¿Proporciona nuestro personal el nivel correcto de competencia, aptitud y conocimiento?	5	Siempre	5	Mejoras significativas
	4	Normalmente	4	Alguna Mejora
	3	A veces	3	Permanece igual
	2	Raramente	2	Bajo
	1	Nunca	1	Empeoramiento
<b>6. RESPUESTAS</b> ¿Respondemos a las peticiones de servicio de forma oportuna y en el plazo acordado?	5	Siempre	5	Mejoras significativas
	4	Normalmente	4	Alguna Mejora
	3	A veces	3	Permanece igual
	2	Raramente	2	Bajo
	1	Nunca	1	Empeoramiento

**ANEXO No.27. Encuesta para medir la satisfacción de los clientes internos. (Cont)**

<b>5. CONFIANZA</b> ¿Satisfacen nuestros servicios consistentemente sus requisitos y expectativas?	5	Siempre	5	Mejoras significativas
	4	Normalmente	4	Alguna Mejora
	3	A veces	3	Permanece igual
	2	Raramente	2	Bajo
	1	Nunca	1	Empeoramiento
<b>6. COMUNICACIÓN</b> ¿Le proporcionamos suficiente información sobre nuestro servicio y cualquier cambio realizado?	5	Siempre	5	Mejoras significativas
	4	Normalmente	4	Alguna Mejora
	3	A veces	3	Permanece igual
	2	Raramente	2	Bajo
	1	Nunca	1	Empeoramiento

**¿QUE HACEMOS BIEN?**

**¿QUE NECESITAMOS MEJORAR?**

## ANEXO No.27. Encuestas para medir la satisfacción de los clientes internos. (Cont)

### PARA USO DEL ENCUESTADOR

Requisito	Valor obtenido	Requisito	Valor obtenido
1		7	
2		8	
3		9	
4		10	
5		11	
6		12	
<b>Valor Total</b>			
<b>Promedio</b> (Aplicar regla de 3 considerando que 5 es igual al 100 %)			
<b>Índice de Satisfacción</b>			

---

Nombre y Firma del Encuestador



**ANEXO No.28. Tabla de análisis de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente Interno.**

Requisitos	Siempre	Normalmente	A veces	Raramente	Nunca	Ponderación
1	11	1	3	0	0	90,67
2	3	9	3	0	0	80,00
3	8	5	2	0	0	88,00
4	10	4	1	0	0	92,00
5	7	7	1	0	0	88,00
6	3	7	5	0	0	77,33
<b>INDICE DE SATISFACCION</b>						<b>86.0</b>

Leyenda:

1. **Accesibilidad** para contactar con el personal a la hora de recibir el servicio.
2. La actitud del **Personal** en relación con la amabilidad, la cortesía y su deseo de ayudar.
3. La **competencia** del personal que trabaja en el proceso y su conocimiento sobre este,
4. El nivel de **respuestas** a las peticiones de forma oportuna y en el plazo acordado.
5. La **confianza** para conocer si nuestros servicios satisfacen consistentemente los requisitos y expectativas.
6. La **comunicación** referida a si se le proporciona al cliente suficiente información sobre el servicio y cualquier cambio realizado.