



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

## **APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE PROCESO EN EL COMPLEJO BELIVE PUNTARENA PLAYA CALETA.**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas**

**Autor (a): Maristela Salgado Llufrío**

**Tutor (es): MSc. Arlyne Medina Enríquez**

**Cotutores:**

**Matanzas, 2020**

## Pensamiento



**“No hay obstáculo que no pueda vencerse ni problema sin solución posible”**

**Fidel Castro Ruz**

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal \_\_\_\_\_

Secretario del tribunal \_\_\_\_\_

Miembro del tribunal \_\_\_\_\_

Dado en Ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ 2020.

“Año 62 de la Revolución”

## **Declaración de Autoridad**

Declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y Complejo Belive Puntarena Playa Caleta a disponer de su uso cuando lo estime conveniente para su perfeccionamiento.

Para que así conste:

\_\_\_\_\_

Maristela Salgado Llufrío

## **Dedicatoria**

Dedico este Trabajo de Diploma a:

Mi madre, padre, abuela, tías y primos, los cuales siempre se han interesado por mis estudios sin ellos no hubiera sido posible la culminación de este sueño, a todos los quiero mucho, han sido fuente de vida e inspiración eterna.

.

## **Agradecimientos**

Quiero dar gracias en este trabajo de diploma a todos los que han dejado huellas en mi vida y ocupan parte importante en ella:

A mi familia por apoyarme siempre y brindarme su ayuda y amor durante el transcurso de mi vida.

A todos los amigos que me ayudaron y brindaron su tiempo en la búsqueda de información. Los tendré siempre presente.

A mi tutora Arlyne Medina Enríquez por dedicarme toda su atención.

A todos mis compañeros de estudio por su amistad durante estos 5 años.

A todos los profesores que contribuyeron a ampliar mis conocimientos y a mí formación profesional.

A todo el que de una forma u otra colaboró con la realización de este trabajo.

Por siempre, gracias.

## **Resumen**

El presente trabajo de diploma se realizó en el Complejo Belive Puntarena Playa Caleta tiene como objetivo contribuir a la mejora de la auditoría proceso mediante la aplicación de procedimiento. Los métodos utilizados son el análisis y síntesis, la inducción y deducción, y la evolución conceptual lógica; así como métodos teóricos y empíricos entre los que se destacan: la observación visual, consulta documental, la entrevista, tormenta de ideas y trabajo en grupo. Se aplicaron una serie de herramientas y técnicas, para verificar que se lleven a cabo acciones para el cumplimiento de las resoluciones y normativas establecidas que contribuyen a lograr la eficiencia y efectividad, basado en un enfoque de procesos. Entre los resultados alcanzados se encuentran: aplicación del procedimiento.

## **Summary**

The present diploma work was carried out in the Complex Belive Puntarena Beach Creek he/she has as objective to contribute to the improvement of the audit process by means of the procedure application. The used methods are the analysis and synthesis, the induction and deduction, and the evolution conceptual logic; as well as theoretical and empiric methods among those that stand out: the visual observation, consults documental, the interview, storm of ideas and work in group. They were applied a series of tools and technical, to verify that they are carried out actions for the execution of the resolutions and normative established that contribute to achieve the efficiency and effectiveness, based on a focus of processes. Among the reached results they are: application of the procedure.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco teórico referencial.</b>	
<b>1.1 Evolución de la auditoría en el mundo.</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Antecedentes y evolución de la auditoría en Cuba.</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Definiciones de Auditoría y Auditoría de Procesos.</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Riesgo.</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Procesos</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Marco regulatoria legal.</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.</b>	
<b>2.1 Introducción al capítulo</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Descripción del Procedimiento de auditoría de procesos</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Explicación del Procedimiento de auditoría de procesos</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo III: Aplicación del Procedimiento de auditoría de procesos</b>	<b>48</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones.</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>70</b>
<b>Anexos.</b>	

## Introducción

La auditoría es una actividad tan antigua como la misma contabilidad. Su evolución ha estado marcada por las necesidades de información coherente y útil de los usuarios de los estados financieros. Es así como, desde la detección de fraudes como objetivo de la auditoría en épocas pasadas, hasta el análisis de la situación financiera de las empresas, se han realizado distintas propuestas para lograr satisfacer a los clientes. En la actualidad existe una propuesta de auditorías integrales, la cual plantea realizar el proceso auditor como la suma de distintos tipos de auditorías, lo cual tiene como objeción que no se corrige el problema de fondo, el cual es analizar a la organización como un sistema abierto y en constante cambio, por lo que, el revisar posiciones independientes a través de los estados financieros, puede conducir a emitir opiniones erradas o fuera de contexto (Viloria Norca, 2004).

Los antecedentes de la actividad de auditoría, como forma de supervisión estatal, se remontan a épocas tan lejanas como el Egipto antiguo donde los soberanos, para evitar desfalcos en las cuentas de sus residencias o en la construcción de obras públicas, aplicaban distintas medidas de control. Esta práctica en el resto de las civilizaciones antiguas y desapareció, junto con el mercado y el sistema monetario, al finalizar esta etapa histórica y comenzar la alta Edad Media, caracterizada por el predominio de la economía natural. El auge de la auditoría se produjo en los tiempos modernos, a partir de los siglos XVIII y XIX. El proceso que comenzó en Inglaterra y de allí se extendió al resto del mundo, representó una profunda transformación en el ámbito productivo, en la economía y en las sociedades. La invención de la máquina de vapor permitió la construcción de las fábricas en cualquier lugar. Comenzó el tránsito de la manufactura a la empresa capitalista, que trajo la necesidad de perfeccionamiento de las técnicas contables, en general, y de la herramienta de auditoría, en lo específico. La bancarrota de una serie de empresas, producto de la falta de atención a la esfera financiera, obligó a los gobiernos de los países capitalistas de avanzada a tomar las medidas pertinentes. A partir de 1862, con la aprobación de la Ley Británica de Sociedades Anónimas, la auditoría como profesión quedó reconocida oficialmente (Villardefrancos Álvarez, 2006).

La auditoría es un proceso sistemático de obtener y evaluar los registros patrimoniales de un individuo o empresa a fin de verificar su estado financiero. Tiene como objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros,

expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección, así como expresar las mejoras o sugerencias de la organización. La tarea del Auditor es analizar la exactitud y veracidad de los registros mostrados por una empresa, a fin de corregir errores, irregularidades y fraudes. Se basa la auditoría en el funcionamiento de la Contabilidad, pero los objetivos son más amplios: emitir una opinión acerca de la marcha de la empresa, evaluar las metas, examinar su gestión y actores, efectuar un posterior seguimiento de las recomendaciones en la empresa (Alcívar Cedeño, 2016).

Se ha convertido en una de las técnicas utilizadas, más importantes dentro de las organizaciones, gracias a su implementación y desarrollo, la alta dirección encuentra un mecanismo de control que permite conocer el estado actual de sus procesos y la veracidad de la información, para determinar la eficacia y eficiencia con la cual se ejecuta y así, poder tomar a tiempo las acciones necesarias para su correcto cumplimiento de objetivos y metas (Grimaldo Lozano, 2014).

Cada vez que tomamos una decisión y valoramos la relación costos-beneficios, no es más que evaluar los riesgos que corremos con esa decisión y las ventajas o desventajas que esta nos puede traer. Es decir, funcionamos cotidianamente con la noción de riesgos, aunque no seamos conscientes de ello en todo momento. Por lo tanto, ni la palabra riesgo ni el fenómeno que se describe con ella son nuevos para un entendimiento, al contrario, el ser humano desde sus inicios como especie convivía naturalmente con los riesgos y reaccionaba intuitivamente ante ellos (Hogarth, 2006).

El sector hotelero se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento del destino a nivel mundial (Del Toro Soto, 2011).

El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada, desde sus etapas primarias de inversiones comienza a enfrentarse al entorno, por lo que exige una elevada sensibilidad ambiental para minimizar sus efectos. El aspecto social es consecuencia de una gran afluencia de diversas culturas que se mezclan y entrelazan con la autóctona (Acosta Peñate, 2010).

La gestión que se realiza para ofertar calidad en el servicio de los hoteles se convierte en uno de los elementos con mayor relevancia en el desarrollo del turismo, es decir que, al generarse calidad, sinónimo de satisfacción en los viajeros, se produce sostenibilidad del destino, puesto que se da un incremento en el número de personas de origen nacional e internacional que viajan atraídas por la relevancia de los recursos turísticos locales (Gómez León, 2019).

El turismo es una de las actividades más importantes en los planes de desarrollo socio económico cubano. En la estrategia del desarrollo del turismo se le ha dado prioridad al turismo internacional, como medio de captación de divisas, tan necesarias a la economía y para mejorar el nivel de vida de la población. También el desarrollo de un turismo integrado a la naturaleza (Ecoturismo) como forma de diversificar su producto turístico y utilizar los grandes potenciales naturales e histórico - culturales del país. El presente artículo aborda de forma amplia los principales aspectos de la actividad turística en Cuba (Salinas Chávez, 2018).

Es evidente la necesidad de crear procedimientos de auditoría de procesos con el objetivo de mejoras continuas basadas en la prevención y el tratamiento de los riesgos para un adecuado funcionamiento de los procesos de la empresa.

El Complejo Belive Puntarena Playa Caleta es un alojamiento agradable de 4 estrellas que cuenta con 510 habitaciones. Se ofrecen actividades y servicios como: masajes, gimnasio, billar, sala de juegos, snorkel, baño al aire libre, discoteca/ Dj, equipamiento de tenis, cenas temáticas

Por lo expuesto anteriormente el **problema científico** sobre el que se sustenta la siguiente investigación es: ¿Cómo evaluar los riesgos en Complejo Belive Puntarena Playa Caleta?

Se define como objetivo general: Aplicar la auditoría proceso en el Complejo Belive Puntarena Playa Caleta. Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos que siguen:

- 1) Fundamentar los elementos teóricos metodológicos de la investigación.
- 2) Describir procedimiento de auditoría de procesos
- 3) Presentar el procedimiento de auditoría de procesos en el Complejo Belive Puntarena Playa Caleta.

Los métodos a utilizar en el desarrollo de la investigación estarán determinados por el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos previstos anteriormente. En el nivel reflexivo se emplearán el análisis y síntesis, la inducción y deducción, y la evolución conceptual lógica, todos ellos de gran utilidad en el estudio de las fuentes de información y en el procesamiento de los fundamentos científicos y de las disímiles apreciaciones de los autores consultados y que permitieron la propuesta de metodología a emplear y las herramientas que la complementan.

También se hará uso de métodos empíricos y teóricos para la realización de los procedimientos; entre ellos se destacan: la observación, consulta documental, la entrevista, tormenta de ideas, trabajo en grupo, entre otros.

En función del logro de los objetivos planteados se propone la estructura siguiente para el presente trabajo de investigación: introducción, tres capítulos, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, una relación ordenada de la bibliografía empleada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión. En el Capítulo I se define en lo fundamental el marco teórico-referencial de la investigación, se hace alusión a los conceptos de Auditoría, Auditoría de Proceso y Herramientas, además de un estudio histórico-conceptual de los procedimientos y lineamientos conceptuales que se utilizarán en la aplicación del procedimiento propuesto. En el Capítulo II se explica el procedimiento de auditoría de proceso y en detalles cada uno de los pasos a verificar. Es destacable en los pasos concernientes al enfoque de procesos el alto nivel de terminación de las herramientas propuestas. Por último, en el Capítulo III se muestra la aplicación del procedimiento de auditoría de proceso descrito en el capítulo II. Se incluyen a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación efectuada y un grupo de anexos que permiten la comprensión en detalle de los resultados expuestos.

# **Capítulo I: Marco teórico referencial**

## **1.0 Introducción al capítulo.**

En el presente capítulo se plantea el análisis de la literatura especializada sobre la temática de auditoría, auditoría de procesos y riesgo. Estos aspectos permitirán demostrar la importancia del enfoque de procesos y la auditoría, establecer sus principios básicos y crear las bases para aplicar una lista de verificación, que permita la mejora del proceso y el control de los riesgos en el proceso, a la vez, la actividad de auditoría. Además, se plantea el estudio de un conjunto de artículos, revistas y trabajos acerca de la auditoría de procesos que permitirán establecer los principios, pasos y tendencias actuales de las escasas experiencias reflejadas en la literatura internacional y, aún menos, en la nacional acerca de esta temática.

## **1.1 Evolución de la auditoría en el mundo.**

En su origen más antiguo la auditoría es una actividad que se creó como una aplicación de los principios de contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud. Su importancia fue reconocida desde los tiempos más remotos. Tenemos conocimiento de su existencia desde la época de la civilización sumeria y el pueblo azteca. La auditoría, en su forma más primitiva y simple, surge cuando un pueblo o núcleo social, sojuzga o domina a otro, por medio de la política, religión, economía, ciencias, o como antiguamente era la manera más común, por la fuerza. Así, el pueblo o la comunidad social eran obligadas a pagar un tributo al que lo domina. Este tributo hoy se conoce como contribución, el gobernante requiere que los tributos que impuso sean pagados correctamente en el tiempo requerido para estar seguros de que dicho pago se realizaba; se designaban revisores los cuales ejercían una actividad de fiscalización (Arguello, 1976).

Por el año 1862, fue donde por primera vez, aparece la profesión de Auditor o la actividad de auditoría, bajo la supervisión de la Ley Británica de Sociedades Anónimas y la profesión de auditoría tomo posición e importancia dentro del desarrollo de la economía de los países (Grimaldo Lozano, 2014).

Un hecho significativo es la conformación de la Comunidad Económica Europea (C.E.E) que impulsó a la auditoría como práctica habitual en las organizaciones económicas (Gómez López, 2008).

El desarrollo de la Auditoría en la nación cubana encuentra sus antecedentes en el período de la colonia, aunque de forma muy básica (fines del Siglo XVIII hasta principios del Siglo XIX). Las relaciones metrópolis - colonia se manifestaban con grandes disparidades, en detrimento del comercio y la mercadería en Cuba. El papel de esta se centra en controlar los procesos productivos comprendidos como la producción, distribución, cambio y consumo de productos, tanto internos como externos, basados en las condiciones impuestas de monoproducción, monoexportación y monoimportación (Quintana Martínez, 2009).

## **1.2 Antecedentes y evolución de la auditoría en Cuba.**

El desarrollo de la auditoría en Cuba ha transitado por un recorrido histórico el cual diversos autores han llegado al consenso de enmarcarlo en cuatro grandes etapas:

Época Colonial: Durante esta época las auditorías se utilizaban para identificar los resultados obtenidos y determinar el importe correcto del impuesto a pagar a los españoles. El papel del auditor en ese período se centra en controlar los procesos productivos, la distribución, cambio y consumo de productos (Pérez Zamora, 2010)

Época Republicana: Enmarcada a partir de 1902. Con el predominio del capital norteamericano en Cuba, surge la necesidad de auditores y contadores de alta calificación, los cuales provenían del extranjero, ya que la gran mayoría de las grandes empresas organizadas eran sucursales de compañías norteamericanas. Sin embargo, en estas sucursales se requería también del personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de auditorías (Martínez Calderón, 2009).

Época revolucionaria hasta 1990: A partir de 1959, la estructura y funciones de las organizaciones que ejercerían el control en el país se amoldan al nuevo Gobierno Revolucionario y a las necesidades de su pueblo. La primera transformación en este orden fue que el 13 de febrero de 1959, el gobierno revolucionario dicta la Ley 78; Ley Orgánica del Ministerio de Recuperación de

Bienes Malversados, cuyo ministro fue el médico comandante Faustino Pérez. Dicha Ley fue publicada en la Gaceta Oficial el 19 de febrero del referido mes y año y en su contenido medular expresa: [...] Es el organismo idóneo del Poder Ejecutivo destinado a recuperar los bienes de cualquier clase sustraídos al Patrimonio Nacional, y lograr el reintegro total del producto de los enriquecimientos ilícitos obtenidos. Se entenderá integrado el Patrimonio Nacional por el Patrimonio del Estado, de las Provincias, de los Municipios, de los 31 Organismos Autónomos y Paraestatales y de las Cajas de Retiros y de Seguros Sociales. La acción del Ministerio comprende a los funcionarios y empleados públicos, y organismos y corporaciones autónomas, y los relacionados en el artículo 154 de la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas [...] (Gaceta Oficial de la República de Cuba; 1959). Mediante esta ley encaminada a la eliminación de la corrupción política y administrativa, se dio un golpe mortal a la malversación de los fondos públicos, las denominadas “botellas” y castigó a quienes se habían enriquecido a costa del sudor y la miseria de los trabajadores (Quintana Martínez, 2009).

Época revolucionaria de 1990 en adelante: Con la experiencia lograda en la actividad económica y financiera del país, así como la cambiante situación internacional, el 21 de abril de 1994 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece mediante el Decreto Ley 147/94 la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, dentro de los cambios aprobados se encontraban la unificación del Comité Estatal de Precios con el Comité Estatal de Finanzas con el objetivo de fortalecer la política financiera y de precios del país, creando así el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) (Pérez Zamora, 2010).

El 30 de mayo de 1995, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mediante el Acuerdo 2914, aprobó la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adjunta al Ministerio de Finanzas y Precios y en junio de ese mismo año se aprobó el Decreto Ley 159 “de la Auditoría”, que declaró como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades. El Decreto Ley planteaba el uso de la prevención y el rescate de la disciplina y la responsabilidad, así como el logro

de la transparencia de la información económica y contable. Era importante desde aquel momento y a la luz de aquel documento, verificar la honestidad de las personas naturales y jurídicas, en la administración de los recursos del Estado. Considera no solo de los objetivos con que fueron destinados los recursos, sino también de la forma y resultado de la aplicación; desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y lograr la adecuada disciplina en el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Díaz Piloto, 2013).

Se ha demostrado a lo largo de los años la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del artículo 9 de la Constitución de la República, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista, creándose una serie de mecanismos de control y revisión, entre los que se destacan: la CGR, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al Consejo de Estado de la República de Cuba, aprobada el 1 de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular a través de la Ley 107, para el cumplimiento del objetivo y misión fundamental de dicho órgano, en cuanto a proponer la política integral del estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, así como, la organización, estructura, integración, atribuciones y procedimientos para el ejercicio de sus funciones y la de los sujetos de la Ley, en el ámbito de la auditoría, la supervisión y el control; la puesta en vigor de la Resolución No. 60/2011 de la CGR dándole un nuevo enfoque al control interno y la Resolución No. 340/2012 de la CGR que aprueba las Normas Cubanas de Auditoría y las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente (Resolución 60/2011).

En agosto de 2017 es actualizado el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, donde expone los términos de

clasificación de las auditorías, sus diferencias, diferentes formas de ser organizadas y los tipos de estas según su alcance (Álvarez Denis, 2018).

### 1.3 Definiciones de Auditoría, Auditoría de Procesos y Riesgo.

A continuación, mediante el Cuadro 1.1 se muestra un estudio del concepto de auditoría por diversos autores.

No.	Autor/Año	Concepto	Palabras Claves
1.	Ley No. 159 (1995)	Proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo.	Proceso Sistemático Evaluar
2.	Santillana (1996)	Comprobación de la correcta aplicación y seguimiento de las obligaciones a las que está sujeta una organización.	Comprobación Seguimiento
3.	Maury Agaisse (2000)	Examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de dirección o a los requerimientos establecidos.	Examen Sistemático
4.	Duréndez Gómez-Guillamón (2001)	Examen y verificación de los estados financieros de una empresa con el objetivo de emitir una opinión sobre la fiabilidad de los mismos.	Examen Verificación
5.	Méndez, Jaramillo y Serrano (2006)	Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar a la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una entidad.	Examen Evaluar Eficiencia Eficacia
6.	Arens (2007)	Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado	Acumulación Evaluación Información

			de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.	Determinar Reportar
<b>8.</b>	López Toledo (2008)		Es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias, esto requiere del auditor, un conjunto de procedimientos lógicos y organizados, deben seguir parámetros generales que permitan un trabajo de calidad, convirtiéndose esta en una preocupación constante y permanente del auditor.	Proceso Sistemático
<b>9.</b>	Tepet (2008)		Verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros y verificar que cumpla con los aspectos legales y con normas internacionales de contabilidad.	Verifica Revisión
<b>10.</b>	Gómez López (2008)		Analizar la información económico financiera, esta se obtiene de los documentos contables examinados.	Analizar Información
<b>11.</b>	Ley No. 107 (2009)		Obtención y evaluación imparcial de evidencias, que permitan juzgar con seguridad razonable el grado de cumplimiento del control interno implantado, evaluar y precisar las causas, el impacto y los responsables de las deficiencias de este control.	Obtención Evaluación
<b>12.</b>	Alfonso Martínez, Blanco Alfonso y Loy Marichal		Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con	Proceso Sistemático Evaluar

	(2012)	informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados.	
<b>13.</b>	Indacochea Vera (2015)	Examen que consiste en evaluar, examinar los controles, procesos y operaciones de una entidad, para determinar la confiabilidad, integridad y veracidad de la información que maneja y así emitir un informe con las recomendaciones necesarias que ayuden a mejorar la operatividad de la misma, así como la toma de decisiones.	Examen Evaluar Examinar Determinar
<b>14.</b>	Alba Ruíz (2015)	Revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización, mediante el examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias.	Revisión Comprobación
<b>15.</b>	Escorihuela Navarro (2015)	Revisión y verificación de las cuentas anuales, así como de otros estados financieros o documentos contables elaborados con arreglo al marco normativo de información por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de dichos documentos que puedan tener efectos frente a terceros.	Revisión Verificación
<b>16.</b>	Ramírez Fernández (2016)	Es un proceso formal y necesario para las empresas con el fin de asegurar que todos sus activos sean protegidos de forma adecuada.	Proceso Necesario Asegurar Activos
<b>17.</b>	Hazel Blandino y Castillo Valle	Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta	

(2016) de la que preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.

**Fuente:** Elaboración propia.

La autora de la investigación se identifica con el concepto emitido por: Hazel Blandino y Castillo Valle (2016).

A continuación, mediante el Cuadro 1.2 se muestra un estudio del concepto de auditoría de proceso por diversos autores.

No.	Autor/Año	Concepto	Palabras Claves
1.	ISO 9000 (2005)	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.	Proceso Sistemático
2.	González Cruz (2010)	Tienen como objetivos determinar la conformidad o no-conformidad del proceso con los requisitos y estándares especificados para el mismo. Evaluar la eficacia del proceso, establecido para el logro de la política de la calidad y el cumplimiento de los objetivos de calidad. Identificar oportunidades de mejora. Satisfacer requisitos regulatorios o legales.	Proceso Evaluar

3.	Vergara (2012)	Evaluación planificada, programada y documentado, realizado por personas independientes del área auditada, con el fin de comprobar la idoneidad y la alineación de los procesos para la consecución de los objetivos preestablecidos.	Evaluación Comprobar
4.	Bayona Burgos (2014)	Es la que verifica la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la garantía de un producto o servicio. Se verifica que las características del proceso cumplan con las especificaciones que de él se esperan.	Verifica Eficacia Proceso
5.	Colectivo de Autores (2015)	Examina y controla que los procesos de las entidades se cumplan con lo establecido en cada una de las áreas, ya que la competencia, cada día más fuerte, obliga los procesadores a incrementar la satisfacción de sus clientes, tiene como objetivo optimizar sus recursos, usualmente pueden ser resueltos casi sin costos, optimizar el flujo de producción, así como los recursos materiales y humanos.	Examina Controla
6.	García Vargas y Cárdenas Tuárez (2016)	Son por lo general las auditorías internas y se centran en la identificación de los casos de incumplimiento en relación con las especificaciones del proceso, procedimientos de trabajo, organización y limpieza, formación, logística y en relación con una serie de otros requisitos relacionados con el	Identificación Proceso

			proceso de producción. Centrándose en fallos del proceso, se puede prevenir que éstos conduzcan a una falla del producto futuro; el proceso de auditoría de una actividad con alto enfoque preventivo está incluido también a su naturaleza correctiva	
7.	Medina (2016)	Enríquez	Es un proceso sistemático, constructivo, dedicado a evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización realizado por un profesional (o grupo) calificado, preferentemente de la propia organización y asociado al equipo de mejora de procesos, dedicado a verificar el adecuado uso de normas y procedimientos legales, principios de contabilidad y administrativos aceptados, política y lineamientos establecidos con vista a obtener eficiencia y eficacia de los procesos y el cumplimiento de los estándares de desempeño. Debe velarse por su inserción como herramienta de mejora de procesos y de prevención de riesgos.	Proceso Sistemático
8.	Reyes Moreno (2017)	Vélez y Yépez	Verifica los niveles de eficiencia con que operan los procesos de interés. Implica cuantificar los flujos de materia y energía, así como la eficiencia y estabilidad operacional.	Verifica Procesos

**Fuente:** Elaboración propia.

La autora de la investigación se identifica con el concepto emitido por: Reyes Vélez y Moreno Yépez (2017).

#### **1.4 Riesgo.**

El concepto de riesgo asocia un conjunto de factores y tareas encaminadas a obtener una adecuada medición, evaluación y control del mismo, como la

construcción de indicadores, de funciones de distribución de probabilidad de pérdidas, de cálculos de variación, de estructuración de bases de datos, de creación de modelos y de una cultura objetiva de riesgo que permita segmentar y dirigir los esfuerzos hacia los consumidores y la generación de productos más adecuados a las expectativas de valor de la entidad (Ávila Bustos, 2005).

El riesgo es la probabilidad que se presente un nivel de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un período de tiempo definido (Lavell, 2002).

#### 1.4.1 Definiciones de riesgo.

A continuación, mediante el Cuadro 1.3 se muestra un estudio del concepto de riesgo por diversos autores.

No.	Autor/Año	Concepto	Palabras Claves
1.	Knight (1921)	Es la aleatoriedad con probabilidades conocidas.	Probabilidades
2.	Ávila Bustos (2005)	Posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas.	Posibilidad Incertidumbre
3.	Luhmann (2006)	Necesidad de expresar una nueva, activa y positivamente connotada actitud hacia la incertidumbre.	Necesidad Incertidumbre
4.	Seco Benedicto (2007)	Contingencia, posibilidad o proximidad de un peligro o daño, que se concretará en un perjuicio con una determinada probabilidad.	Peligro Daño
5.	Herrera Villalva y Terán Sunca (2008)	Es la probabilidad de un evento y sus consecuencias.	Probabilidad Evento Consecuencia
6.	Resolución 60/2011 (2011)	Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización.	Incertidumbre Acontecimiento
7.	Rodríguez Bajón	Inestabilidad o incertidumbre en un	Inestabilidad

	(2012)		sector económico.	Incertidumbre
<b>8.</b>	Aravena Maureria y Cifuentes Venegas (2013)		Es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias.	Probabilidad Evento
<b>9.</b>	Rodríguez Milián (2014)		Es la incertidumbre probabilizada, es decir, la probabilidad de que ocurra o no un suceso. Siempre que hay riesgo existe incertidumbre, sin embargo puede haber incertidumbre sin riesgo.	Incertidumbre Probabilidad
<b>10.</b>	Indacochea Vera (2015)		Nivel de incertidumbre que un auditor acepta en el momento de emitir su opinión.	Incertidumbre Auditor
<b>11.</b>	Jorge Jhuéz (2015)		Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos; y también que los objetivos pueden tener aspectos diferentes y se pueden aplicar en niveles diferentes).	Efecto Incertidumbre
<b>12.</b>	Norma ISO 31000 (2015)		Incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo.	Incertidumbre Objetivo
<b>13.</b>	Aparicio (2017)		La posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente a la consecución de objetivos. El resultado negativo derivado de la toma de decisiones en el día a día de la actividad.	Posibilidad Evento
<b>14.</b>	Nápoles Villa (2018)		Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga impacto en el alcance de los objetivos.	Posibilidad Acontecimiento
<b>15.</b>	Ruiz Reyes (2018)		Efectos que pueden ocasionar sobre los objetivos las incertidumbres, siendo estas situaciones en las que falta de información, conocimiento y comprensión de un suceso, su	Incertidumbre Probabilidad

probabilidad de que ocurra y las consecuencias.

**Fuente:** Elaboración propia.

La autora de la investigación se identifica con el concepto emitido por: Ruiz Reyes (2018)

#### **1.4.2 Riesgo en Cuba.**

En los momentos en que estaba desarrollándose la administración de riesgos en los países desarrollados, Cuba se encontraba inmersa en un proceso de cambios sociopolíticos y económicos muy profundos. Desde una economía puramente capitalista, comienza a transitar y fomentar el desarrollo de un programa social-político de largo alcance, el cual propició rasgos muy particulares en relación a lo que sería posteriormente la administración de riesgos en Cuba. La administración de riesgos en Cuba se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, ejemplo de las mismas lo constituye la Defensa Civil Cubana, la cual se fundó en 1966; a partir de esa fecha fue creado el Sistema Nacional de la Defensa Civil. De tal modo la Defensa Civil de Cuba por su propia concepción, principios de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la administración de riesgos de desastres originados por peligros hidrometeorológicos (Trujillo González, 2010).

En Cuba la Resolución 60/2011 establece como un elemento esencial del Control Interno la gestión y prevención de los riesgos estructura en el mismo en las siguientes normas:

a) Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) Determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

c) Prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativo y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos. En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos. El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran (Betancourt Cruz, 2016).

### 1.4.3 Clasificación de los riesgos.

#### Tipos de riesgos:

Tipos de Riesgos	Definición
Riesgo de Mercado	Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros, y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.
Riesgo Crédito	Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales.
Riesgo de liquidez	Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada.
Riesgo Operacional	Se refiere a las pérdidas, potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano.
Riesgo Económico	Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio.

**Fuente:** Martínez Parisio (2012)

#### 1.4.4 Riesgo en auditoría.

Se consideró importante definir conceptualmente el “riesgo de auditoría” que, junto con su clasificación, ayudarán a realizar una adecuada evaluación del riesgo que debe realizar el auditor para definir el enfoque de auditoría que dará a su trabajo. La bibliografía y las prácticas actuales conciben que una auditoría basada en riesgos requiere que el auditor entienda primero la entidad y luego identifique y evalúe los riesgos de declaración distorsionada significativa contenida en los estados financieros.

Es sabido que cuando mencionamos el término “riesgo de auditoría” hay un elemento fundamental a tener en cuenta dentro de las empresas, que está estrechamente relacionado, y es el control interno (Nannini et.al: 2011).

#### **1.4.5 Gestión de riesgo.**

Lo novedoso de la gestión de riesgos es que, como su nombre lo indica, se encarga de gestionar riesgos, tiene en cuenta para ello la relación costo beneficio, donde nunca los costos de controlar pueden exceder los beneficios que se esperan de la acción de control. En este nuevo enfoque se consideran riesgos, todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad. Se habla de gestión de riesgos, ya que todos los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo se aplican en mayor o menor medida las actividades de control, en otros casos se trata por todos los medios de evitar que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se trata de compartir el riesgo y cuando no hay otra opción o sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos (Rivero Bolaños, 2011).

#### **1.5 Elementos principales del enfoque de procesos.**

##### **1.5.1 Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos.**

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que piden. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo. (Bendell, Boulter, & Kelly, 1993).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

La mayoría de las organizaciones que toman conciencia de esta posibilidad, potencian el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De

este modo, los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999) (Ver Figura 1.1).

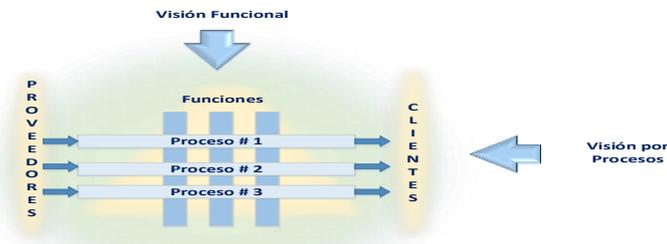


Figura 1.1: Orientación procesos versus orientación funciones. Fuente: (Grijalvo, 2002).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y éste se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, en consecuencia, ver al proceso diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos) como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), uno de los pilares sobre los que se asienta la gestión de la Calidad Total (Ferrándiz Santos & Rodríguez Balo, 2004) constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) (Roure & Rodríguez – Badal, 1999), forman una de las cinco claves del (Nogueira Rivera, 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer & Render, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000 (9000:2000, 2000), poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido, como para

lograr la integración de los sistemas de gestión (Ricardo Cabrera, Medina León, Nogueira Rivera, & Nuñez Chaviano, 2015).

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí, que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor. (Nogueira Rivero, 2002; Zaratiegui, 1999).

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Esta forma de gestión necesita un compromiso firme de la alta dirección de la empresa, buena coordinación entre los miembros de la organización, dado que produce en ésta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente. Generalmente, requiere de un proceso de formación de los miembros de la organización.

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por tanto, supone gestionar: Los clientes y sus expectativas, las salidas del proceso, las actividades internas que aportan valor, las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

Lograr la transformación de una organización hacia su gestión por procesos resulta muy difícil. La cultura existente por más de cien años de empresas exitosas estructuradas funcionalmente y la presencia de días, mantenidas por siglos, de instituciones tradicionales con este diseño en su organización, como son: los Ejércitos, las Universidades y la propia Iglesia Católica, atentan contra la aceptación de esta forma de operar.

En contraposición, la gestión por procesos cada vez es más necesaria, impuesta por la globalización, las crecientes posibilidades de los clientes de seleccionar lo que desean y, por tanto su influencia en el mercado; así como, la necesidad de los empresarios de encontrar vías que permitan elevar los resultados de las estrategias empresariales diseñadas (Medina León, et.al., 2010).

En fin, se muestra un escenario heterogéneo, donde de forma progresiva, en el que se aprecian experiencias desde la gestión de procesos hasta la gestión por procesos. Esta última aún limitada y puntual (Fernández Sánchez, 1993).

Por tanto, la Gestión por Procesos se justifica por la necesidad de lograr eficiencia en los procesos, un enfoque al cliente capaz de detectar y resolver sus necesidades, y como una forma de materializar las estrategias empresariales (eficacia). No obstante, en una inmensa mayoría de las ocasiones resulta imposible implantar la gestión de los procesos y, aun así, se considera exitoso el lograr la mejora de los procesos si esta lleva implícita transformar la cultura empresarial hacia el reconocimiento, en cada actividad, de quiénes son sus clientes, sus necesidades y exigencias; así como el logro de la adecuada coordinación, sin feudos y fincas, que permita la concreción de los objetivos estratégicos (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, Fonseca, & Batista, 2012). (Ver Figura 1.2)



**Figura 1.2 Situación exitosa en la actualidad acerca del enfoque a procesos para la mayoría de las empresas.**

Asimismo, la importancia de la Gestión por procesos es justificada por (Ruimonte, 2008), al comentar en el libro “El camino de Deming a la mejora continua”<sup>1</sup> donde se plantea “Una de mis mayores frustraciones, cuando ayudo a otros a mejorar, es la dificultad que tengo para hacerles reconocer que todo lo que hacen puede ser descrito en términos de un procesos (...) Todos los “gurús” y expertos de la calidad están de acuerdo en que los procesos están en todas partes (...)”. Agrega, gestionar por procesos permite mover los esfuerzos desde un enfoque reactivo y de inspección masiva a un enfoque preventivo que reconoce que si el proceso es correcto, también lo serán los resultados; de priorizar dedicarse a enfrentar los problemas actuales a la búsqueda y solución de las causas raíces que lo provocan.

## **1.6. Marco regulatorio legal.**

### **1.6.1. Resolución 60/2011 del Control Interno.**

La necesidad de perfeccionar el control interno deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003 y la No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control y se emite una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad a nivel internacional, a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, esta es la Resolución 60 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República (CGR).

<sup>1</sup> Autor Bill SherKenbach referido en el artículo como principal discípulo de Deming.

La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para todas las organizaciones y constituye un modelo estándar del sistema de control interno.

#### **1.6.2. Resolución 107/09 Modificada el 16 de agosto del 2017 de la COG**

Para ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, preservar el patrimonio público, prevenir y enfrentar manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y de corrupción, administrativa, ejecuta las acciones de auditoría, supervisión y control de manera directa y reglada, bajo los principios de imparcialidad, objetividad, independencia y unidad de actuación, contenidos en el artículo 3 de la Ley, que implica: a) actuar sin beneficiar a una parte a expensas de otra, con juicio independiente, sin influencias internas ni externas; con moderación, justicia, seguridad y confianza; b) obrar con racionalidad, ajustándose a los hechos mediante la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan formarse en juicio profesional adecuado; c) realizar funciones con fines y objetivos determinados; d) garantizar la continuidad de las acciones que realiza un cumplimiento de su objetivo y misión fundamental, sin personalizar la actuación del contralor y el auditor en la ejecución del trabajo.

#### **1.6.3 Resolución 76/20 Normas Cubanas**

Las Normas Cubanas de Auditoría son de aplicación por el Sistema Nacional de Auditoría y tienen como objetivo, establecer los principios fundamentales de la auditoría. A los efectos de contribuir a la eficaz implementación y ofrecer las herramientas que faciliten el trabajo del auditor, la Contraloría General de la República, a través del grupo de trabajo designado, elabora para los profesionales de la auditoría, los procedimientos que corresponden. Son esenciales para la credibilidad, calidad y profesionalismo de la auditoría; que permita aumentar el grado de confianza de los posibles usuarios; su cumplimiento unido al Código de Ética de los auditores, deben constituir la guía principal en el comportamiento y actuación de los auditores del Sistema Nacional de Auditoría

#### **1.6.4 Norma Cubana (NC)- ISO 31000:2015.**

Esta norma internacional se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, y tanto si sus consecuencias son positivas o negativas.

Aunque esta norma internacional proporciona directrices genéricas, no tiene como objetivo promover la uniformidad en la gestión del riesgo en el seno de las organizaciones. El diseño y la implementación de planes y marcos de trabajo de gestión del riesgo necesitarán tener en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, su contexto, su estructura, sus operaciones, sus procesos, sus funciones, sus proyectos, sus productos, sus servicios, o sus activos y prácticas específicas utilizadas.

#### **1.6.5 Norma Cubana (NC)- -ISO 31010:2015.**

Todas las actividades de una organización implican riesgos que se deberían gestionar. El proceso de gestión del riesgo mostrado en esta norma ayuda a tomar decisiones al tener en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros sucesos o circunstancias (previstas o imprevistas) y sus efectos sobre los objetivos acordados.

La gestión del riesgo incluye la aplicación de métodos lógicos y sistemáticos para: comunicar y consultar a lo largo de este proceso; establecer del contexto para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento del riesgo asociado con cualquier actividad, proceso, función o producto; realizar el seguimiento y revisar los riesgos; informar y registrar los resultados de manera apropiada.

## Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.

### 2.1 Introducción

Pródigos resultan la cantidad de procedimientos y metodologías diseñados y encontrados en la literatura que abordan la “Gestión y Mejora de Procesos” (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Díaz Navarro, 2012). De su análisis se puede concluir que poseen un grupo de etapas comunes, a saber (Díaz Navarro, 2010):

- Determinación de los procesos de la empresa.
- Selección de los procesos para la mejora.
- Representación de los procesos a ser mejorados.
- Diagnóstico y determinación de las propuestas de mejora.
- Implantación de las mejoras propuestas.
- Seguimiento para la corrección de las desviaciones de las medidas implementadas.

Esta diversidad de herramientas para la gestión y mejora viene dada fundamentalmente, porque cada empresa o institución en general tiene características distintas, aunque sus producciones (salidas) tengan similitud. El entorno, el personal, el mercado y el presupuesto, por ejemplo, constituyen elementos que pueden influir para hacer que cada programa de mejora deba realizarse como un traje a la medida (Suárez, Calvo Mora y Roldán, 2016).

A pesar de ello, resulta enriquecedor examinar los procedimientos que con este fin aparecen en la literatura especializada. Ricardo Cabrera (2016) en contribución a Medina León et al. (2012) analizan un grupo de procedimientos en cuanto a la presencia en su composición, de fases o etapas, consideradas como imprescindibles para el diseño de un procedimiento de mejora.

Asimismo Medina Enríquez (2016) propone un procedimiento para la auditoría de procesos basado en los estudios antes mencionados con enfoque a la gestión de procesos y a la mejora continua; es por ello que es seleccionado en la investigación.

A su vez, por la importancia de la evaluación de los riesgos, principalmente para la empresa objeto de estudio, Hernández Medina (2020) propone la inclusión de la lista de chequeo para identificar los riesgos en el proceso desarrollada por León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019) como herramienta de la auditoría de procesos.

En el presente capítulo se describe la propuesta realizada por Hernández Medina (2020), que incluye el procedimiento propuesto por Medina Enríquez (2016) para la auditoría de procesos y lista de chequeo para identificar los riesgos en el proceso propuesta por León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019).

Esta actividad deberá realizarse en estrecha relación con el equipo de mejora de procesos de la organización, departamento de Calidad o área funcional encargada de la Mejora Continua.

En la aplicación sistemática de la propuesta existirán un conjunto de pasos y etapas que podrán ser obviados por la necesidad de su realización una solo vez o por ser parte de la actividad cotidiana del equipo de mejora.

## **2.2 Descripción del procedimiento**

La propuesta de procedimiento consiste en:

### **Etapas 1: Preparación de la auditoría**

- 1.1 Designar auditor Líder
- 1.2 Definir objetivos, alcance y criterios
- 1.3 Determinar la viabilidad
- 1.4 Seleccionar equipo de auditoría

### **Etapas 2: Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos para la mejora**

- 2.1 Planificación del proyecto para la determinación de los procesos de mejora de la organización.
- 2.2 Formación del equipo de trabajo
- 2.3 Identificación y clasificación de los procesos.
- 2.4 Elaboración del mapa de procesos.
- 2.5 Selección de los criterios para la selección procesos para la mejora.

2.6 Selección de los procesos relevantes.

2.7 Selección de los procesos Diana.

**Etapas 3: Representación de los procesos a auditar.**

3.1 Determinación del equipo de trabajo.

3.2 Definición del proceso.

3.3 Definición del propietario del proceso

3.4 Definición de los Objetivos del proceso.

3.5 Representación general del proceso

3.6 Identificación de los riesgos.

3.7 obtención de la Ficha de proceso.

3.8 Selección de los indicadores del proceso

**Etapas 4: Análisis de los procesos de la organización a auditar**

4.1 Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.

4.2 Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.

4.3 Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.

4.4 Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.

**Etapas 5: Trabajo de campo.**

5.1 Principios a cumplir.

5.2 Que audito

5.3 Medir y compara los logros en relación con las metas y objetivos.

5.4 Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.

5.5 Proponer las vías de mejoras

## **2.3 Explicación de las etapas del procedimiento**

### **Etapas 1 Preparación de la auditoría**

#### **1.1 Designar auditor Líder**

El auditor líder tiene que ser conocedor del tema, que cuente con experiencia, formación en la aplicación de técnicas y herramientas para obtener las evidencias dentro del proceso.

Conocedor de las leyes, normativas y regulaciones vigentes estipuladas por nuestro país y las que intervienen en los procesos a analizar y que sea reconocido por sus compañeros.

Resulta una ventaja que sea un conocedor del proceso productivo de la empresa y que posea experiencia de trabajo en un grupo con el equipo de mejora del proceso.

#### **1.2 Definir objetivos, alcance y criterios**

La auditoría puede poseer como objetivo el perfeccionamiento integral de la organización o estar simplemente dedicada a una actividad específica.

Cuando se desea el perfeccionamiento integral de la organización el propósito fundamental es verificar el nivel de alineamiento de los procesos con la estrategia y misión de la organización en busca de la eficiencia y eficacia deseada.

No obstante, la literatura recoge diversos tipos de auditorías que pueden ser realizadas con enfoque de procesos, a saber: de conocimiento, de tecnologías de información, proceso productivo, calidad vinculadas exclusivamente al análisis de riesgos.

El objetivo supremo de una auditoría de procesos es contar con un proceso estandarizado y documentado, nos arroje resultados para la mejora continua, incida en el cumplimiento de los indicadores establecidos en la organización.

La auditoría debe evaluar la eficacia del resultado final del proceso que se examine en la entidad u organización.

Dado que el enfoque de procesos pretende fundamentalmente: lograr el alineamiento estratégico de la organización, logara el enfoque al cliente y garantizar un proceso de mejora continua para logara la eficacia y eficiencia deseada los objetivos y alcance de la auditoría estarán condicionados por este

propósito. Lo anterior conlleva que los primeros intentos que se realice deberán estar centrados en los procesos claves y en aquellas actividades que mayor afecten el cumplimiento de los objetivos.

### **1.3 Determinar la viabilidad**

Una vez definido el objetivo y alcance de la auditoría se deberá proceder al análisis de viabilidad. Para esto se deberán verificar las premisas que se establecen para el procedimiento, fundamentalmente el compromiso de la alta dirección.

Elementos tales como la existencia de planeación Estratégica o los referidos al enfoque de procesos pueden ser resueltos su aplicación previa o con la propia aplicación de las siguientes etapas de este procedimiento. No obstante, debe velarse por la existencia de documentación o registros que permitan realizar el estudio. Otro aspecto fundamental es el dominio del marco legal existente o los procedimientos aprobados.

### **1.4 Seleccionar equipo de auditoría**

Para la selección del equipo de trabajo se debe considerar los siguientes aspectos y debe estar formado de 2 o 3 personas.

- ✓ Los auditores deben ser independientes del proceso a auditar
- ✓ Pueden ser de carácter interno o externo
- ✓ Nadie puede auditar su propio trabajo
- ✓ El auditor es quien hace la revisión (capaz, capacitado, liderazgo)
- ✓ El auditado es a quien se le hace la revisión (conocedor del proceso, disponibilidad, veracidad)
- ✓ En cada proceso deberán definirse los involucrados, responsables, líderes, auditores, asesores y la función de cada uno de ellos para el logro óptimo de los objetivos planteados al inicio de la auditoría.

Dado el propósito que se pretende de que esta aplicación se convierta en elemento de mejora continua y posea carácter proactivo, deberá vincularse en lo posible a los equipos de mejora de proceso o de prevención de riesgos.

## **Etapa 2 Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos para la mejora**

### **2.1 Planificación del proyecto**

Resulta necesario en la organización previa al trabajo establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. La tabla 2.1 muestra un ejemplo del cronograma que se puede utilizar. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe implantar como premisa que, es imprescindible:

- ✓ La presencia del máximo líder de la organización, de lo contrario el proyecto no se ejecuta.
- ✓ El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas, a la vez que, debe existir una representación de todas las actividades que realiza la organización.

<b>No. Actividad</b>	<b>Contenido</b>
1	Visita a la organización. Elaboración del cronograma de trabajo. Constitución del equipo para la mejora de los procesos.
2	Conferencia introductoria (1 hora). Proceder por parte de los miembros del equipo de trabajo al listado de los procesos de la empresa (1 hora). Formalización de la misión y límites de los procesos (1 hora). Clasificación de los procesos (1 hora). En todos estos casos se incluye el tiempo para la obtención del consenso. Proceder a llenar por cada uno de los miembros la matriz que recoge las principales relaciones entre los procesos. El trabajo de consolidación y propuesta del Mapa de Procesos lo realiza el facilitador del proyecto fuera de la sesión (4 horas).

3	Presentar propuesta del mapa de procesos y su aprobación. Selección de los criterios a considerar para la selección de los procesos para la mejora. Obtener los procesos relevantes a través del método <u>Kendall</u> . Aplicar la metodología <u>AHP</u> <sup>2</sup> y obtención de los procesos “Diana”. Elección de los responsables de cada proceso (4 horas).
4	Reunión con la alta dirección de la empresa: para determinar la cantidad de procesos a ser mejorados, y el cronograma de control del proyecto.

**Fuente:** Medina Enríquez (2016).

## **2.2 Formación del equipo de trabajo**

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas (Amozarrain,1999) o entre 6 y 8 (Trischler, 2008), en función del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros del consejo de dirección de la empresa (Medina León et.al., 2008). Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno o externo) con conocimientos acerca de la gestión por procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

## **2.3 Identificación y clasificación de los procesos**

### **Obtención del listado de procesos**

Antes de embarcarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa (Bendell, 1993). Por lo tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de brainstorming, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

---

<sup>2</sup> Proceso analítico de jerarquía en sus siglas en inglés.

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

Para la sesión de trabajo del grupo para lograr el consenso acerca del listado de los procesos de la instalación se recomienda dividir al equipo de mejora en tres subgrupos. Previo a ello, o en la propia sesión se deben circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades turísticas internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Todos los subgrupos no tienen por qué tener los mismos listados. Aclárese que estos listados son a manera de recomendación.

### **Clasificación de los procesos**

Se plantea utilizar la clasificación de: estratégicos, operativos y de apoyo.

Cada grupo realiza la evaluación de los procesos, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.

### **El mapa de procesos**

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización, un método (Zaratiegui, 1999) para visualizar

las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones.

### **Construcción de su mapa de procesos**

Para la construcción del mapa de procesos se crea con los tres niveles dados por la clasificación (estratégicos, claves y de apoyo) y las relaciones “fundamentales” entre los procesos, se recomienda (Medina León et. al., 2008):

- ✓ Determinar las principales relaciones entre los procesos.
- ✓ Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.
- ✓ Construcción del mapa de procesos.

El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha. En consecuencia, la saeta indica el sentido de la relación de los procesos. Se reflejan las cinco principales relaciones de cada proceso.

### **2.5 Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar**

Existe plena concordancia con Amozarrain (1999) cuando crea la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en el cliente, para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente). Manifiesto de la forma siguiente:

**Impacto del proceso (IP):** valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.

**Repercusión en el cliente (RP):** reflexión para cada proceso acerca de las incidencias que posee en la satisfacción de los clientes de la organización.

Otros criterios manejados en la literatura e incorporados a la selección de los procesos para la mejora son: Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), Variabilidad (V) y Repetitividad (R), Variabilidad (V), Repetitividad (R), Valor

agregado al producto final (VAPF), Peso Económico (PE), Perfiles de Competencias (PC)

Como se aprecia, son varios los criterios que se pueden considerar en la selección de los procesos a ser mejorados (Medina León *et. al.*, 2012). Además, resulta factible la incorporación de algún otro criterio que el equipo considere diferente a los mencionados.

Se define como procesos “Diana”, a aquellos en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora (López, 2010; Solé, 2008).

## **2.6 Selección de los procesos relevantes**

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora y presentados a la alta dirección, para su revisión y aprobación y como pre-selección a la obtención del orden de los procesos a ser mejorados (Diana), se debe aplicar el método del coeficiente de Kendall (Medina León, *et. al.*, 2012).

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar (abordado en el paso anterior).

Este método permite reducir el listado de procesos (se les llama procesos relevantes) en función de su importancia y, a la vez, verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecen para seleccionar los procesos relevantes.

## **2.7 Selección de los procesos “Diana”**

Para la selección de los procesos “Diana” se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos (IOE)/ repercusión en el cliente (RC)/ éxito a corto plazo (ECP). Se incorporan, además, otros elementos o criterios que el equipo considere oportunos, como: repetitividad (R), variabilidad (V), perfiles de competencias (PC), peso económico (PE), valor agregado al producto final (VAPF), u otro a consideración del equipo. A partir de ahí, se obtiene la puntuación total de cada proceso (TP).

Los criterios que formarán parte de la matriz serán aquellos que el equipo de mejora, con una valoración subjetiva, determinó como influyentes para la

aplicación del método Kendall para la selección de los procesos relevantes y, por tanto, para los posibles procesos Diana.

Existe consenso en la literatura en cuanto a la importancia de las dos primeras variables, y la experiencia práctica ha demostrado que resulta viable considerar como factibles las cinco primeras. En cuanto a las restantes, se considera que están reflejadas en las cinco primeras en alguna medida. No obstante, la elección para utilizar una u otra, así como la incorporación de alguna nueva, resulta plena potestad del grupo de trabajo y el someterlo a su consideración, con la explicación precisa de su significado, constituye un paso obligatorio de quien dirige el proyecto.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos), y baja (1 punto) (Amozarrain, 1999). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos con referencia a los de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno) con inicio en los procesos Diana de primer orden.

### **Etapas 3 Representación y mejora de los procesos**

#### **3.1 Determinación del equipo de mejora del proceso**

El equipo de trabajo deberá estar constituido por grupo de personas propuestas por el jefe del equipo de mejora, en cantidad entre 6 y 8 en función de la complejidad del proceso y tipo de organización, liderados por el propietario del proceso, con conocimiento del proceso y posibilidad de aportar ideas y criterios. En lo posible es importante contar con la presencia de personas que resulten suministradores o clientes del proceso que se analiza.

#### **3.2 Definición del proceso**

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclos P, D, C, A), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la

confección de una ficha, denominada ficha del proceso<sup>3</sup>, que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

En este punto se deberá resumir: misión y objetivos, clasificación y caracterización del sistema de servicio, cliente/mercado, límites, entradas y salidas, competencia distintiva.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz objetivos estratégicos / impacto en procesos / repercusión en clientes / éxito a corto plazo, para el análisis siguiente:

- ✓ Contraste con los objetivos estratégicos: De acuerdo con los impactos registrados por el proceso clave seleccionado, el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- ✓ Contraste con las necesidades de los clientes: Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

### **3.3 Definición del propietario del proceso**

El propietario del proceso es nombrado por la alta dirección de la organización y puede o no ocupar responsabilidades funcionales. Debe poseer un amplio dominio del proceso y, sobre todo, capacidad para analizar con enfoque sistémico y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. En muchas ocasiones una excelente medida para un área de la organización perjudica el resultado general del proceso y en estas situaciones es decisiva la existencia y participación adecuada del propietario del proceso.

### **3.4 Definición de los objetivos y políticas del proceso**

La definición de los objetivos y políticas del proceso resulta una exigencia de las normas ISO. Se recomienda que se analice su definición desde los enfoques estratégicos, de calidad y ambiental.

---

<sup>3</sup> El resultado de este conjunto de pasos permitirá la elaboración de la Ficha de procesos.

### **3.5 Representación general del proceso**

Se representa gráficamente cada proceso en aproximación a un mapa IDEF0. Se representan los elementos relevantes para su comprensión a nivel general (entrada, mecanismos, controles y salidas). En este paso se facilita además la búsqueda de la información asociada a: suministradores, se destacan los recursos necesarios para el proceso; infraestructura (con información acerca de la capacidad del proceso y los cuellos de botella); grupos de interés asociados al proceso; clientes/destinatarios (conocidas y definidas las ofertas de servicio y los requisitos o expectativas del cliente y de otros grupos de interés); el análisis de los residuos, el manejo de las sustancias tóxicas o peligrosas (Medina León et. al., 2014).

Es importante además determinar las ofertas de servicio y referirse a aquellas particularidades que debe poseer el proceso para su ejecución exitosa, por ejemplo: confiabilidad, celeridad, trazabilidad del estado del trámite.

#### **Identificación de las actividades de los procesos**

Los procesos de una organización pueden ser divididos en subprocesos y actividades. La identificación detallada de cada una de las actividades es importante para una correcta definición de los procesos y lograr una representación gráfica efectiva. Se puede realizar de dos maneras:

- ✓ El líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
- ✓ El otro método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar la descripción desde cero y en base a los conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.

#### **Representación gráfica de los procesos**

Como base para la mejora, es extendido el uso de los diagramas de procesos que, a partir de varios enfoques, permiten la visualización y apreciación de las

interrelaciones dentro de los procesos, subprocesos y actividades para perfeccionar los resultados que los clientes desean.

La eliminación de los defectos, la mejora de la moral y la reducción del tiempo para comercializar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de casi todas las organizaciones. La llave para lograr estos objetivos yace en entender primero, y después cambiar, los procesos subyacentes que introducen las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción.

### **3.6 Identificación de los riesgos**

La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización. Insertar dentro de la ficha de proceso los riesgos empresariales, es un punto importante para lograr una verdadera integración en la función de control.

El abordaje de los riesgos es visto en la literatura desde diversos enfoques, a saber: químicos, físicos, biológicos, económicos, ambientales, seguridad y protección del trabajo. En menor medida, pero con una máxima importancia deberán considerarse aquellos riesgos que pueden atentar contra la misión de la organización. Las normas ISO exigen la declaración de las consecuencias asociadas a los riesgos. Su detección deberá estar acompañada de su frecuencia de ocurrencia, importancia o repercusión y de su permanencia en el tiempo.

La gestión del riesgo es un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para tomar las decisiones apropiadas, de una forma lógica, se tiene en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados y tiene como objeto la prevención de los mismos en lugar de la corrección y la mitigación de daños una vez que éstos se han producido, por lo que resulta claramente ventajoso para las organizaciones que adopten y pongan en uso herramientas y mecanismos de gestión de riesgos.

Es en este paso donde se **propone la aplicación la lista de chequeo** para identificar los riesgos del proceso propuesta por León Bermúdez (2019) e Infante Núñez (2019). Se realizaron el estudio de varios procedimientos relacionados con

la evaluación de riesgo, se estudian dieciocho procedimientos en el periodo de 2007- 2018, doce de ellos contextualizados al entorno cubano y las restante al entono internacional.

ENTIDAD:

PROCESO:

RESPONSABLE DEL PROCESO:

OBJETIVO:

APLICO LISTA DE CHEQUEO:

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	A	NA
1	<b>Diagnóstico del estado actual de los riesgos.</b>		
	1.1 Se encuentran definidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. (DAFO)		
	1.2 El equipo de trabajo se encuentra preparado en la gestión de riesgos en la empresa.		
	1.3 Los trabajadores cuentan con los procedimientos normalizados para la gestión de riesgos.		
	1.4 Los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de riesgos.		
	1.5 Está establecida una estructura para la implementación del sistema de gestión de riesgo.		
	1.6 Están establecidos los responsables por área para la gestión de riesgo.		
2	<b>Identificación de Riesgo.</b>		
	2.1 Están identificados los riesgos que pueden ocurrir en el proceso.		
	2.2 Se identifican y analizan las causas o factores que favorecen la ocurrencia de los riesgos.		
	2.3 Se tienen identificadas las áreas afectadas.		
	2.4 Se encuentra establecido el tiempo de reacción de la dirección ante los riesgos		
	2.5 Se determinan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos		
	2.7 Se determinan los principales riesgos para ser tratados con mayor prioridad.		
	2.8 Se realiza el estudio de peligro y de operatividad (HAZOP).		
	2.9 Se realiza el análisis de peligros y las puntas de control de criterios (HACCP).		
	2.10 Se realiza el análisis de escenarios de los riesgos.		
3	<b>Análisis de riesgo.</b>		

	3.1 Se realiza el análisis causa – efecto.		
	3.2 Se analizan los impactos que generan los riesgos sobre el desempeño de la organización.		
	3.3 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo a la probabilidad de ocurrencia.		
	3.4 Se realiza la medición y evaluación de riesgos atendiendo el impacto económico.		
	3.5 Se analizan los procesos y objetivos estratégicos más riesgosos.		
	3.6 Se analizan las relaciones entre los principales riesgos.		
4	<b>Evaluación de los riesgos.</b>		
	4.1 Se evalúa uno por uno los fallos del sistema (o subsistema)		
	4.2 Se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo.		
	4.3 Se evalúan y seleccionan las estrategias de administración de riesgos.		
	4.4 Se establecen las prioridades para el tratamiento de riesgos de mayor impacto		
	4.5 Mediante qué criterios se evalúa el riesgo		
	4.5.1 Cualitativos		
	4.5.2 Cuantitativos		
	4.5.3 Ambos		
	4.5.4 Escala		
5	<b>Tratamiento de riesgo.</b>		
	5.1 Está establecido el tratamiento del riesgo.		
	5.2 Se realiza la implementación del plan de tratamiento del riesgo.		
	5.3 Se monitorea y revisa el plan tratamiento del riesgo.		
	5.4 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de riesgos de mayor impacto.		
	5.5 Están definidas las repuestas a los riesgos.		
6	<b>Información y comunicación</b>		
	6.1 Se presenta el informe de los riesgos.		
	6.2 Se comunica a los trabajadores los riesgos identificados en el proceso.		
	6.3 Se dan a conocer las acciones efectuadas a los riesgos detectados. ¿Son factibles de aplicar?		
	6.4 Se da seguimiento a los riesgos detectados en el proceso. ( Plan de Prevención de Riesgos)		

## OBSERVACIONES

---



---



---



---

¿Son factibles de aplicar? \_\_\_\_\_

**3.7 Representación de los resultados en la ficha de proceso.**

Para culminar la definición de los procesos se realiza una ficha que incluye las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso. La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización. Las principales cualidades que fueron establecidas en pasos anteriores y otras necesarias para el buen desempeño de una gestión por procesos se muestran en el Cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1:** Ficha de procesos propuesta para una efectiva gestión por procesos en las organizaciones. Fuente: Medina León et. al. 2014.

<b>FICHA DEL PROCESO</b>			
<b>Nombre del proceso :</b>	<b>Subproceso.</b>	<b>Tipo de proceso:</b>	<b>Código:</b>
<b>Responsable o propietario:</b>			
<b>Misión:</b>			
<b>Alcance.</b> Inicio: Incluye: Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:			
<b>Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales)</b>		<b>Políticas (estratégicas, calidad, ambientales)</b>	
<b>Ofertas de servicios:</b>		<b>Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:</b>	
<b>Entradas:</b>	<b>Suministradores:</b>	<b>Salidas:</b>	<b>Destinatarios/Clientes:</b>

<b>Documentación utilizada:</b>		<b>Aspectos Legales:</b>	
<b>Registros y Formatos:</b>		<b>Aplicaciones informáticas:</b>	
<b>Otras informaciones importantes para el proceso</b>			
<b>Desperdicios generados por el proceso:</b>		<b>Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:</b>	
<b>Riesgos:</b>		<b>Consecuencias de los riesgos:</b>	
<b>Competencias necesarias:</b>		<b>Valores:</b>	
<b>Capacidad distintiva:</b>		<b>Grupos de interés asociados al proceso:</b>	
<b>Elaborada por:</b>	<b>Revisada por:</b>		<b>Modificada por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:</b>			
<b>Fecha de la próxima auditoría interna:</b>		<b>Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:</b>	
<b>Descripción del proceso (IDEF0, As – IS, explicativo) :</b>			

**Fuente:** Medina Enríquez (2016)

### **3.8 Selección de los indicadores**

El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. Se define el listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial a través del CMI. Para una formalización de los indicadores se deben definir al menos las características siguientes: nombre, objetivo del indicador, forma de cálculo, unidad de medida, punto de lectura, periodicidad y niveles de referencia. Todos estos valores son representados en una ficha de indicador como complemento de la ficha de proceso que se muestra en Cuadro 2.2

Cuadro 2.2 Propuesta de ficha de indicador como complemento a la ficha de procesos.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>		
<b>Indicador:</b>	<b>Eficiencia</b>	
<b>Utilizado en la Gestión para:</b>	<b>Eficacia</b>	
<b>Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:</b>	<b>Unidad de medida:</b>	
<b>Donde se obtiene:</b>	<b>Cuando se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario):</b>	
<b>Fuente de la información:</b>		
<b>Resultado planificado:</b>		
<b>Resultado de la competencia u otras empresas del sector:</b>	<b>Resultados de la empresa líder:</b>	<b>Gráfico de tendencias:</b>
<b>Registros y Formatos:</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Modificado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** Medina Enríquez (2016)

#### **Etapas 4 Análisis de los procesos de la organización a auditar**

##### **4.1 Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.**

Los líderes de los procesos aparecen reflejados en la Ficha. Primeramente, se deberá velar por su existencia y la correspondencia con lo registrado en la documentación. En segundo momento, es importante constatar el dominio que posee el líder acerca de los procedimientos, ficha, objetivos, metas, indicadores del proceso y, por último, su capacidad para en la realidad incidir en los jefes funcionales para el ajuste y mejora del

##### **4.2 Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.**

Se deberá solicitar la documentación que respalda al proceso. Esta documentación deberá permitir el acceso al marco legal y a los registros primarios y de información sistemática del proceso. Se propone el análisis de los riesgos mediante entrevistas con líderes, observación directa, revisión documental como parte del trabajo en equipo.

#### **4.3 Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.**

Deberá verificarse acerca de las vías que dispone la dirección para realizar el control del proceso y el cumplimiento de su misión. En tal sentido se deberá ver la periodicidad del control, su cercanía a los momentos en que se pueden cometer las desviaciones, los niveles de aprobación existentes para la toma de decisiones, etc. Este aspecto deberá validar el sistema de indicadores y control que existe sobre el proceso.

#### **4.4 Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.**

En la ficha propuesta se plantea reflejar la existencia de software para el desarrollo de las actividades. Deberá verificarse lo concerniente a la seguridad informática, la existencia de registros de información adecuados, que los sistemas informáticos trabajen sobre procesos mejorados y estandarizados y no se automatice lo mal hecho.

### **Etapa 5 Trabajo de campo**

#### **5.1 Principios a cumplir**

Los principios que se plantean deben ser cumplidos son la estandarización y documentación de los procesos. Los procesos deben estar estandarizados y documentados sobre la forma de cómo deben realizarse las actividades y determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos para el cumplimiento de las metas. La existencia de estos registros deberá permitir reflejar las mejoras realizadas al proceso.

El procedimiento propuesto garantiza la existencia de estandarización y la documentación adecuada. El auditor deberá junto al equipo de mejora velar por la vigencia de la documentación (Fichas) sobre todo en lo referido a su marco legal y a los indicadores de proceso y resultado declarados.

#### **5.2 Que audito**

Deberá realizarse una lista de verificación del proceso conforme a los lineamientos establecidos en el proceso que se revisa. Verificar si el proceso solo tiene un área o hay áreas de interconexión para delimitar funciones y

responsabilidades. Las entrevistas apoyarán a recabar información durante la revisión. En el caso de que se necesiten opiniones de terceros involucrados, deberán solicitarse (ejemplo: área jurídica, estudios actuariales, médicos, etc.). Debe obtenerse evidencia competente y suficiente de lo que se revisa. El auditor deberá verificar o comparar lo establecido en los procedimientos y fichas versus lo que se realiza, la actualidad de los registros primarios de información, el dominio de los trabajadores del marco legal existente, la documentación declarada en la ficha y su existencia y vigencia. Los sistemas informáticos existentes y el resto de los aspectos establecidos. Es importante no solo comparar lo establecido con lo que se realiza, sino también pedir criterios de los trabajadores de que se hace en demasía, que se puede simplificar, etc.

### **5.3 Medir y compara los logros en relación con las metas y objetivos**

La ficha de procesos establece las metas y objetivos de los procesos. El auditor deberá comprobar su vigencia, su correspondencia con los objetivos de la organización, la existencia de registros primarios que permiten reflejar la evolución de los indicadores fijados. Respecto a los indicadores deberá analizarse si ellos muestran (miden) ciertamente lo que se desea y como es su comportamiento contra los valores deseados, líderes, comportamiento histórico, etc.

En caso de existir desviaciones el auditor, junto al equipo de mejora deberá procurar con trabajo en grupo buscar las causas de mejora necesarias.

### **5.4 Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos**

La documentación de los procesos deberá reflejar la documentación de los riesgos existentes. Es primordial que esta no se limite a los económicos y que se trabaje en la búsqueda de prever las causas de aquellas incidencias que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Resulta importante verificar la existencia de registros de incidencia donde se reflejen aquellos hechos que provocaron errores, desviaciones o que resultaron causas de problemas. Lógicamente estos incidentes deberán poseer un registro

de causas que lo provocaron y estas, a su vez, tienen que ser utilizadas como fuente de mejora

### **5.5 Proponer vías para la mejora.**

El informe final deberá cumplir con las exigencias de los informes de Auditoría. Se resalta la necesidad de que el objetivo fundamental de esta actividad es convertir a la auditoría en un proceso de mejora continua y llevar su carácter proactivo. Por tanto es vital en el informe: un plan de mejoras con actividades, responsables y fecha de cumplimiento; la garantía de que las nuevas propuestas modifiquen los procedimientos y fichas existentes; la actualización del plan de prevención de riesgos y que se haga un estudio en cada riesgo de los elementos necesarios a modificar en el proceso que impliquen su eliminación definitiva.

## **Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la Auditoría de procesos**

### **3.1 Caracterización del Complejo Belive Puntarena Playa Caleta.**

El Complejo Belive Puntarena Playa Caleta, ubicado en 42200, avenida Kawama y final, Varadero, perteneciente a la cadena hotelera Gran Caribe. Cuenta con una estructura organizativa que da la posibilidad de tener un mejor desempeño laboral y por tanto una mejor atención al cliente.

La definición de la Misión del Complejo es: Ofrecer a los clientes servicios turísticos integrados que satisfagan sus necesidades y expectativas, que se sientan en familia por el buen trato, la atención personificada, por la adecuada relación calidad-precio en las ofertas y lo atractivo del producto.

La definición de la Visión del Complejo es: Obtenemos los mejores resultados económico-financieros de la historia, que han venido incrementándose cada año con la consolidación de los servicios turísticos integrales. Se reconoce la cultura del buen trato, la amabilidad y la profesionalidad de los trabajadores, así como lo atractivo del producto. (Anexo 2)

### **3.2 Aplicación del procedimiento**

#### **Etapa 1: Preparación de la auditoría.**

En esta etapa se designó a la inspectora Lourdes Fernández García en compañía de la autora, forma parte del equipo de trabajo, es reconocido por sus compañeros y de una alta experiencia y conocimiento de todos los procesos del Complejo.

Entre los objetivos fundamentales del procedimiento es evaluar la eficiencia del proceso.

1. Determinar grado de cumplimiento e implementación de los Procedimientos Específicos y Ficha de Proceso declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización.
2. Verificar el estado de las No Conformidades y tratamiento de quejas.
3. Verificar la aplicación de encuestas para medir la satisfacción del cliente, así como el tratamiento a los aspectos no conformes.

La revisión de procedimientos existentes, el marco regulatorio legal y el cumplimiento de las premisas y objetivos del procedimiento propuesto.

El equipo de auditoría está compuesto por el auditor líder (inspectora) auditor de la unidad y con ayuda de la autora de la investigación.

## **Etapa 2: Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos de mejora.**

En esta etapa se le realizó entrevistas a cada uno de los miembros del consejo de dirección donde pudo constatarse que dominaban al menos las más elementales técnicas y herramientas gerenciales. Se seleccionan un total de nueve (9) directivos para que conformen el equipo de mejora de procesos cuyos datos se muestran en la Cuadro 3.1. Las primeras sesiones de trabajo con este equipo se dedicaron a impartir seminarios con los elementos generales de la Gestión por Procesos, con el fin de lograr una formación homogénea, que permitiera el éxito del proyecto.

Cuadro 3.1: Datos del equipo de trabajo.

No	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa
1	Alberto J. Alonso Prieto	Director
2	Facundo Gutiérrez	Comercial
3	Maricela Muñiz	Jefa Recursos Humanos
4	John Wong	Jefe Animación
5	Mariela Socarras	Jefe Recepción
6	Yohan David Castro	Jefe Alimentos y Bebidas
7	Isis González	Jefa de Mantenimiento
8	José Luis Pérez	Jefe de Seguridad y Protección
9	Osmani Suárez	Jefe de Cocina

**Fuente:** Elaboración propia.

Para obtener el listado de los procesos de la empresa se realizaron sesiones de trabajo en grupo, las cuales se dividieron en tres etapas:

La primera se dedicó a tratar temas acerca de los conceptos de proceso, Gestión por Procesos, proceso estratégico, clave y de apoyo, entre otros aspectos; así como de las reglas de trabajo en grupo.

En la segunda se procedió a dividir el equipo en dos subgrupos, donde cada uno presentó la relación de los procesos de la entidad y luego mediante trabajo grupal se buscó el consenso para el listado de los procesos entre los equipos, en el cuadro 3.2 se expone el listado oficial de los procesos y su misión.

Cuadro 3.2: Listado de los Procesos del Complejo Belive Puntarena Playa Caleta.

No	Proceso	Misión
1	Gestión de Dirección	Planificar, establecer y controlar los objetivos a largo y corto plazo para la comercialización. Mantener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, respondiendo a amenazas y oportunidades del entorno, gestionando los recursos globales.
2	Gestión Económica Financiera	Gestionar los indicadores financieros del complejo para lograr una eficacia en su gestión de acorde a los parámetros de calidad establecidos.
3	Mejora	Garantizar que se efectúe la medición, análisis de la información y datos de cada proceso para medir la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y el desempeño de los procesos logrando la satisfacción de los clientes con los servicios y productos ofertados por el complejo utilizando la mejora continua como una herramienta de eficiencia.
4	Gestión de Alojamiento	Garantizar la satisfacción plena con nuestros servicios y la repitencia de los clientes.
5	Gestión de Alimentos y Bebidas	Garantizar el cumplimiento de los estándares de la cadena en cuanto al proceso de restauración y bares en todas las áreas del complejo, cumpliendo las normas vigentes de higiene de los alimentos con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
6	Gestión de Animación y Entretenimiento	Satisfacer la demanda recreativa de los clientes durante su estancia en la instalación.
7	Gestión de Capital Humano	Ejecutar la selección, contratación, evaluación y capacitación de los trabajadores en función de darle cumplimiento a los requisitos establecidos por el complejo y sus necesidades.

8	Gestión de Abastecimiento	Garantizar el abastecimiento necesario para soportar los procesos definidos en el Complejo.
9	Servicios Mantenimiento	Mantenimiento y reparación de la instalación, así como velar por el cumplimiento de las marcas de calidad de los portadores energéticos.
10	Gestión de Seguridad y Protección	Garantizar de forma sistemática y continua la seguridad de todos los medios y recursos que existen en el complejo, las propiedades de los clientes, así como su integridad física, tanto de los externos como de los internos.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### Identificación de los procesos relevantes

Una vez aprobado por el equipo de trabajo el listado de los procesos del Complejo Belive Puntarena Playa Caleta, se presentó al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Luego se procedió a la aplicación del método del coeficiente de Kendall (Tabla 3.1) con el fin de seleccionar los procesos relevantes y determinar la concordancia entre los expertos.

Para dar orden de prioridad a los procesos los expertos se apoyaron en los siguientes criterios:

- ✓ Repercusión en el cliente.
- ✓ Contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ Posibilidad de éxito a corto plazo

Tabla 3.1: Método del coeficiente de Kendall.

		Expertos							$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selección	
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7					
Procesos	1	Gestión de Dirección			1			1		31.916	1018.673	--	
			2	8	2	8	7	1	7	55	7	6	
	2	Gestión Económica Financiera				1		1		32.916	1083.506	--	
			8	9	5	2	9	1	2	56	7	9	
	3	Mejora	4	1	4	1	4	7	7	48	24.916	620.8402	--

			2		0					7	8	
4	Gestión de Alojamiento	1	2	2	7	2	1	3	18	- 5.0833	25.84027 8	Relevante
5	Gestión de Alimentos y Bebidas	3	3	2	4	2	5	1	20	- 3.0833	9.506944 4	Relevante
6	Gestión de Animación y Entretenimiento	1	2	3	3	3	3	5	20	- 3.0833	9.506944 4	Relevante
									Σ Ai	277	4130.715	

**Fuente:** Elaboración propia.

Como  $W \geq 0.5$ , se puede afirmar que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de expertos, por lo que el estudio puede valorarse como confiable.

De la aplicación del método quedaron seleccionados como relevantes los tres (3) procesos siguientes:

1. Gestión de Alojamiento
2. Gestión de Alimentos y Bebidas
3. Gestión de Animación y Entretenimiento

En esta etapa el equipo de trabajo designó responsables para cada uno de los procesos identificados en la etapa dos (2), y cuyos datos aparecen reflejados en el Cuadro 3.3.

Cuadro 3.3: Responsables de procesos.

No	Nombre y apellidos	Proceso
1	Alberto J. Alonso Prieto	Gestión de Dirección
2	Mariela Socarras	Gestión de Alojamiento
4	Yohan David Castro	Gestión de Alimentos y Bebidas
5	José Luis Pérez	Gestión de Seguridad y Protección
6	Maricela Muñiz	Gestión de Capital Humano
7	María Magdalena Padrón	Mejora
8	John Wong	Gestión de Animación y Entretenimiento
9	Isis González	Servicios Mantenimiento

10	Facundo Gutiérrez	Gestión de Abastecimiento
----	-------------------	---------------------------

**Fuente:** Elaboración propia.

Proceso abarcador, se observa de forma transversal está presente en varios procesos.

A partir de esta etapa se pasará a analizar el proceso de Mejora, aunque no se encuentra entre los procesos relevantes, pero por decisión del complejo se le realiza a este proceso.

Selección de los procesos Diana. No se aplica.

Este proceso no se aplica debido a que el Complejo Belive Puntarena Playa Caleta no cuenta una gran cantidad de procesos y con el método Kendall se determinó los procesos a mejorar.

### **Etapa 3: Representación de los procesos a auditar.**

Una vez finalizada la etapa II de la metodología el responsable del proceso seleccionado en la etapa anterior, formó su equipo de trabajo. El equipo del proceso de Mejora estuvo integrado por diferentes personas cuyos datos se muestran en el Cuadro 3.4. La autora de este trabajo participó como guía y facilitadora del proceso.

Cuadro 3.4: Datos del equipo de trabajo

No	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa
1	Lourdes Fernández García	Auditora
2	María Magdalena Padrón	Especialista de Calidad

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 3.3.1. Definición del Proceso.

A partir de la aplicación de la técnica brainstorming entre los miembros del equipo de mejora fue posible confeccionar el mapa del proceso de mejora (Cuadro 3.5 y 3.6), así como definir sus características fundamentales que, complementadas con posteriores entrevistas a los responsables del proceso, permitió la confección de la ficha del mismo.

Cuadro 3.5 y 3.6: Representación del proceso de mejora.

Elementos de Entrada

Proveedor	Elemento	Criterio de aceptación
Director	Política de calidad	Firmada y aprobada por la Dirección
Director	Objetivos de calidad	Con indicadores de medición
Dueño de proceso	Desempeño de los procesos	Con los datos que evidencien la información y aprobado por el dueño del proceso
Ficha de Gestión de la dirección	Resultado de la revisión por la Dirección	Análisis del estado de cumplimiento de los indicadores de medida

Elementos de Salida

Elemento	Criterio de aceptación	Cliente
Indicadores, responsables y frecuencia de medición	Aprobado por el dueño del proceso y el director	Responsable del proceso
Resultados de la retroalimentación con el cliente	Encuestas	Consejo de Dirección
Acciones de mejora por procesos	Firmadas por el dueño del proceso	Responsable del proceso
Plan de mejora	Aprobado por el Director	Consejo de Dirección
Programas de auditorías	Aprobado por el Director	Todas las áreas

**Fuente:** Elaboración propia

Definición del propietario del proceso.

En esta etapa se determina el propietario del proceso seleccionado para la mejora. Cuadro 3.7: Responsable del proceso seleccionado.

No	Proceso	Responsable
1	Mejora	María Magdalena Padrón

**Fuente:** Elaboración propia

Para la realización del primer paso del procedimiento los integrantes del equipo de trabajo se reunieron y basándose en las experiencias de los mismos y mediante la aplicación de la técnica brainstorming fue posible identificar los objetivos del proceso. Posteriormente esta serie de objetivos fueron enviados a la alta dirección donde se analizaron y se aprobaron los siguientes:

1. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma NC ISO 9001: 2015, según cronograma y solicitar la certificación a la Oficina Nacional de Normalización.
2. Crear las estructuras facilitadoras para la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad. Incrementar la satisfacción en las variables.
3. Cumplir con el índice presupuestado en los instrumentos de medición de la satisfacción de los clientes.
4. Lograr la certificación del sistema de gestión de calidad para garantizar una buena imagen, posicionamiento en redes sociales y credibilidad para los clientes.
5. Gestionar los riesgos asociados al Sistema de Gestión de la Calidad para minimizar la aparición de no conformidades.
6. Establecer mecanismos que permitan detectar las No Conformidades vinculadas a los requerimientos establecidos para el desempeño del hotel, al tiempo que evidenciar las oportunidades para la mejora.
7. Proporcionar información útil para la toma de decisiones.
8. Conocer las opiniones de los clientes acerca de los productos y servicios que se les ofrecemos.
9. Conocer el comportamiento de los procesos establecidos en el hotel
10. Optar por la certificación de Colectivo Líder de la Calidad.

El proceso Mejora es un proceso estratégico y de supervisión, cuenta con cinco etapas, la primera de Misión, visión, política, valores, objeto social, lineamientos de otras partes interesadas. Análisis del contexto de la organización (Matriz

DAFO). Documentación técnica y regulatoria. Registros de clientes. La segunda de organización, donde se establecen los Objetivos Estratégicos del organismo superior. (Anexo 4)

#### **Etapa 4 Análisis de los procesos de la organización a auditar**

Es este paso se aplica la lista de chequeo para identificar los riesgos del proceso. A partir de la observación directa y las entrevistas hechas a los trabajadores de cada actividad que se realiza en el proceso, se pudo detectar una serie de problemas y afectaciones que inciden de forma directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos del proceso. Dichas afectaciones fueron procesadas por el equipo de trabajo conjuntamente con el grupo de desarrollo del proceso para así llegar a un consenso y determinar los riesgos relativos, el tipo de riesgo, posibles manifestaciones negativas, la frecuencia y el impacto del mismo. Posteriormente en la Asamblea de Afiliados se analizaron los problemas con todo el personal de trabajo y se determinó la siguiente información:

Tabla 3.4: Información y estimación de los riesgos del proceso de Mejora

Identificación del Riesgo y Análisis.	Consecuencias	Probabilidad	Evaluación del riesgo	Tratamiento del Riesgo	Seguimiento
1. Transitar a la nueva norma sin evidenciar la documentación e implantación de los nuevos cambios del Sistema de Gestión de la Calidad para transitar a la nueva norma.	Alta  Pérdida de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad	Alta	Alto	Identificar los cambios introducidos al SGC. Capacitar a todos los trabajadores con respecto a estos cambios. Verificar que estos cambios se están implementando en la organización.	Se muestra evidencia de la ejecución de las acciones declaradas para tratar los riesgos.
Incumplimiento de lo establecido en cuanto a la normalización y la metrología.	Alta	Baja	Baja	Documentar el tratamiento a la normalización y control y medición	Verificar trimestralmente el plan de certificación de

				de la actividad metrológica	los instrumentos metrológicos
Incumplimiento de los estándares de calidad establecidos en los manuales de operación de las entidades hoteleras	Alta	Alta	Alta	Control sistemático de los estándares de operación	Control semanal de las listas de cheque según NC 126 y 127
Insatisfacción en la prestación de servicios a los clientes e incumplimiento de lo legislado para la gestión de quejas y reclamaciones.	Alta	Baja	Baja		
Alteración de los resultados de las encuestas.	Alta	Baja	Media		
Dificultades con el ciclo de reaprovisionamiento de los recursos nacionales e importados para garantizar el servicio.	Alta	Alta	Alta	Tener identificados los recursos y productos críticas que más influyen en la ejecución del servicio.	Mostrar evidencia de este levantamiento.

No se cumple el programa de auditoría	Alta	Alta	Alta	Realizar cursos de formación de auditores.	Certificado del curso de auditores.
No contar con auditores internos de Calidad.	Alta	Alta	Alta		Resultados de auditorías.
Desactualización del ejercicio estratégico.	Alta	Media	Alto	Crear un grupo de especialistas para actualizar 1 vez al año la estrategia.	Mostrar evidencias de los cambios efectuados
Los objetivos estratégicos no están en función del Sistema de Gestión de la calidad.	Alta	Media	Media	Contemplar el SGC entre los principales objetivos de trabajo del hotel.	Mostrar evidencias de los cambios efectuados
No están definidos correctamente los procesos con sus respectivas entradas y salidas.	Media	Media	Baja	Potenciar el sentido de pertenencia de los trabajadores acerca del SGC y sus	Revisión por la dirección

				particularidades.	
No están definidos los riesgos y oportunidades.	Alta	Media	Media	Definir los riesgos y oportunidades, y utilizarlos como herramienta de trabajo.	Los dueños de cada proceso mostraran evidencias de los cambios
No contar con los manuales ,procedimientos, instrucciones o regulaciones.(Mantener la información Documentada)	Alta	Media	Baja	Tener un control eficaz de la documentación del SGC	Mantener actualizado el registro R-GC-2
No existencia de sentido de pertenencia para la operación de los procesos basado en la toma de conciencia de la política, objetivos de calidad, etc.	Alta	Media	Baja	Confeccionar y divulgar la estructura funcional del SGC.	Actualizar la estructura del SGC
Los líderes de los procesos no reúnen las competencias necesarias para el desarrollo del SGC.	Alta	Baja	Baja	Divulgación de la política, objetivos de calidad, etc.	Mostrar evidencias de la capacitación

No cumplimiento con los requisitos de los servicios pactados con los clientes.	Alta	Baja	Baja	Confeccionar documento sobre el sistema informativo con el cliente.	Mostrar evidencias de la capacitación
No existencia de un documento regulatorio para el tratamiento de las no conformidades.	Alta	Baja	Baja	Ofrecer al cliente una declaración de conformidad con el servicio realizado.	Mostrar evidencias del expediente de no conformidad
La no aplicación de las acciones correctivas ante las no conformidades.	Alta	Media	Media	Solicitar al hotel el procedimiento para el tratamiento de las no conformidades.	Tener un programa de mejoramiento continuo

**Fuente:** Elaboración propia

Por los resultados expuestos en la tabla anterior en cuanto al nivel de riesgo se concluye que los que más afectan al proceso son:

- ✓ Transitar a la nueva norma sin evidenciar la documentación e implantación de los nuevos cambios del Sistema de Gestión de la Calidad para transitar a la nueva norma.
- ✓ Incumplimiento de los estándares de calidad establecidos en los manuales de operación de las entidades hoteleras.
- ✓ Dificultades con el ciclo de reaprovisionamiento de los recursos nacionales e importados para garantizar el servicio.
- ✓ No se cumple el programa de auditoría.
- ✓ No contar con auditores internos de Calidad.

Para realizar este paso se otorgaron a las pérdidas valores estimados en dependencia de la experiencia del equipo de trabajo y de la ocurrencia de los riesgos en determinados años. También existe una serie de riesgos que no fue posible darles un valor numérico, ya que no se contaba con ninguna de las dos condiciones anteriormente mencionadas.

- ✓ Formulación de las acciones / objetivos de control.

A partir de la obtención del nivel de riesgo anteriormente expresados, el equipo de trabajo elaboró las acciones o medidas a aplicar (ver tabla 3.5) se evidencia en el Plan de Prevención de Riesgo, utilizando información histórica de auditorías realizadas al proceso y sus experiencias mediante brainstorming, con el objetivo de evitar o reducir los riesgos mencionados.

Obtención de la ficha de proceso.

#### **Etapa 4: Determinación de los procesos de la organización a auditar.**

Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.

La auditora Lourdes Fernández García realizó contacto con el equipo de trabajo para el análisis y comparación de la documentación obtenida en las fases anteriores del procedimiento.

Se solicitó la documentación referida al proceso de Mejora, se nos brindó acceso al expediente de Acciones de Control, a la carpeta de las regulaciones vigentes en relación con el proceso, los registros de salidas y entradas de este proceso, las encuestas aplicadas por el área.

Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras. Se valora por la parte de la calidad, en la ficha propuesta se plantea reflejar la existencia de software para el desarrollo de las actividades. Deberá verificarse lo concerniente a la seguridad informática, la existencia de registros de información adecuados, que los sistemas informáticos trabajen sobre procesos mejorados y estandarizados y no se automatice lo mal hecho.

#### **Etapa 5: Trabajo de campo.**

Los principios que se plantean y que deben ser cumplidos, son la estandarización y documentación de los procesos. Los procesos deben estar estandarizados y documentados sobre la forma de cómo deben realizarse las actividades y determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos para el cumplimiento de las metas. La existencia de estos registros deberá permitir reflejar las mejoras realizadas al proceso.

El procedimiento garantiza la existencia de estandarización y la documentación adecuada. El auditor deberá junto al equipo de mejora velar por la vigencia de la documentación (Fichas) sobre todo en lo referido a su marco legal y a los indicadores de procesos y resultados declarados.

Se realizó la lista de chequeo del proceso conforme a los lineamientos establecidos y las normativas vigentes en el proceso. El proceso mantiene vinculada interconexión con varias áreas las cuales se verificaron por el grupo de trabajo, al igual que las informaciones pertinentes y se les entrevistó a trabajadores para conocer sus criterios y conocimientos acerca de las regulaciones, exigencias y procedimientos establecidos en el proceso, así como el cumplimiento del mismo. Se realizó en la etapa III.

La confección de las fichas de proceso en la etapa III se realizó con el objetivo y cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.

Se detectaron los puntos vulnerables en el proceso de Mejora, así como los principales riesgos que le afecta, se revisaron los registros de incidencias y las causas que los originaron en la fase III del procedimiento. Con los resultados obtenidos en esta fase y el análisis de los riesgos detectados se realizó la confección del plan de prevención de riesgo, con la actualización de los riesgos detectados en el transcurso del proceso.

No.	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
49	Ama de Llaves.	Caja de Seguridad.	Caja de seguridad abiertas pudiéndose producir pérdidas de dinero y valores a los clientes	Chequear que se cumpla el procedimiento establecido informándose al cliente mediante documentación oficial	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes
50	Ama de Llaves	Prendas de clientes	Pérdida de prendas de clientes y quejas de estos	Comprobar que si se realiza la lectura del llavín en los casos de pérdidas	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes
			Quejas de clientes por objetos olvidados	Chequear si se confecciona el modelo para reflejar los objetos olvidados			
51	Ama de Llaves	AFT y útiles	Pérdida de AFT y útiles	Chequear que se informe a Economía sobre los movimientos de AFT Comprobar si las Actas de Responsabilidad Material y los listados de AFT del área han sido actualizados Efectuar el conteo físico sorpresivo de los AFT y útiles en las áreas	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes

52	Ama de Llaves	Lencería	Pérdida de la lenceríaDescontrol en el inventario al no efectuar los cuadros	Comprobar que las actas de responsabilidad material estén firmadas por la custodia de la lenceríaEfectuar el conteo físico de la lencería de forma sorpresiva en el ropero y las habitacionesRevisar que se controlen los vales de la lavandería y su confecciónEfectuar chequeos sorpresivos a la entrada y salida de la lencería con destino a Servisa Comprobar que se realizan conciliaciones con la lavandería y el cuadro del ropero con los vales y facturas			
53	Ama de Llaves	Lavandería	Introducción de ropa sin estar amparada en el modelo de servicio	Chequear que se actualice y el registro de lavandería y la confección de los modelos	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes

			Desvío de los ingresos y falsificación de la información.	Comprobar que se detalle en el reporte de lavandería el servicio realizadoEfectuar chequeos sorpresivos a la lavandería para detectar infracciones de la disciplina			
54	Ama de Llaves	Habitaciones	Entrada de personal que no es cliente del hotel.	Comprobar que se elabore el reporte de la camarera con el estado de las habitacionesVerificar que se informa de cualquier situación anormal	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes
55	Ama de Llaves	Productos ajenos al área	Existencia de productos ajenos al área que pueda propiciar la apropiación de los mismos.	Realizar recorridos sorpresivospara detectar cualquier irregularidad	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes
56	Ama de Llaves	Entrega de insumos	Despilfarro, uso inadecuado y descontrol de los insumos.	Comprobar que los consumos de insumos se correspondan con el nivel de ocupación	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes

## **Conclusiones**

1. Se demuestra la necesidad de la búsqueda de alinear procesos con estrategias, garantizar la prevención de riesgos y el carácter proactivo del control, la necesidad de formalizar, estandarizar y documentar los procesos.
2. La aplicación del procedimiento de auditoría de proceso de Hernández Medina (2020) tiene como finalidad verificar el cumplimiento de elementos de gran importancia para una correcta los procesos y gestión de riesgos, lo que la convierte en una herramienta de apoyo para la mejora continua del control.
3. Los resultados de la aplicación del procedimiento contribuyen al análisis de los riesgos del proceso de alojamiento en el Complejo Belive Puntarena Playa Caleta, lo que permitió comprobar la existencia de un Plan de Prevención de Riesgos, la Implementación de Riesgos y el correcto tratamiento ante la aparición de estos.

## **Recomendaciones.**

1. Continuar en la profundización del tema de investigación, para ampliar el diseño y aspectos a evaluar para poder abarcar más actividades en la gestión de riesgos.
2. Continuar la aplicación del procedimiento de auditoría de procesos para la mejora en los restantes procesos de la entidad objeto de estudio.
3. Presentar la experiencia obtenida en eventos o colectivos de investigación para contribuir al crecimiento del resultado con el análisis colectivo.

## Bibliografía

1. Acosta Peñate, M. (2010): Diseño de un Producto Turístico de Salud en el Balneario Menéndez, municipio Martí. Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
2. Alba Ruíz (2015): Programa de auditoría financiera para la revisión de la entrega de subsidios a personas naturales en la sucursal 4331, perteneciente al Banco de Crédito y Comercio. Tesis en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara, Cuba.
3. Alcívar Cedeño (2016): Auditoría en las Empresas. Revista Académica: Contribuciones a la Economía. 2016, ISSN: 1696-8360 (eléctrico).
4. Alfonso Martínez, Blanco Alfonso y Loy Marichal (2012): Auditoría con Informática a Sistemas Contables. Revista de Arquitectura e Ingeniería. 2012, Vol. 6, No. 2, ISSN: 1990-8830 (eléctrico). Pág. 1-14.
5. Álvarez Denis, L. (2018): Aplicación de un programa de auditoría a los sistemas de información en la Escuela Militar "Camilo Cienfuegos" de Matanzas. Trabajo de Diploma Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba.
6. Aparicio (2017): La Gestión del riesgo en el fondo social europeo. Seminario sobre lucha contra el fraude. Palma de Mallorca, España.
7. Aravena Maureira y Cifuentes Venegas (2013): "Políticas de riesgo financiero Banco Santander y Retail Falabella". Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Gestión Empresarial. Chillán, Chile.
8. Arens (2007): Auditoría. Un enfoque integral (13ra ed.). México: PEARSON EDUCACION.
9. Arens (2007): Auditoría. Un enfoque integral (13ra ed.). México: PEARSON EDUCACION.
10. Ávila Bustos (2005): Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. Tesis en opción al Título de Contador Público.

- Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Bogotá, Colombia.
11. Bayona Burgos, F. E.; Luna Gómez, C. M. y Pleitez Vásquez, V. E. (2014): Auditoría para verificar el cumplimiento en estándares de calidad en los procesos de inventarios para los restaurantes de venta de hamburguesas. Tesis de en opción al Título de Licenciado de Contaduría Pública. Universidad de El Salvador. San Salvador. El Salvador.
  12. Bendell, T. et.al. (1993): Benchmarking for Competitive Advantage. Pitman Publishing, London.
  13. Betancourt Cruz, I. (2016): Aplicación de la metodología para la gestión de riesgos puros en la ONAT Municipal de Calixto García. Trabajo de diploma en opción al título de licenciada en contabilidad y finanzas. Universidad de Holguín. Facultad de ciencias económicas y administración. Holguín, Cuba.
  14. Colectivo de autores (2015) Auditoría de procesos. Disponible en [http://www.sudamar.com/auditoria\\_proceso\\_productivo.htm](http://www.sudamar.com/auditoria_proceso_productivo.htm). Acceso el 18 de diciembre del 2018.
  15. Del Toro Soto M. Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) 18.07.2011. Consultado el 15 de enero del 2019.
  16. Díaz Navarro, Y. (2010). Aplicación de un procedimiento de gestión por procesos en la unidad de Prácticos Centro–Norte. (Ingeniero Industrial Tesis en opción al título de INgeniero Industrial), Universidad de Matanzas.
  17. Díaz Piloto, A. (2013): Implementación del programa Proaudit Advisor para realizar auditorías en la UAI CIMEX, Villa Clara. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Contabilidad Gerencial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, facultad de Ciencias Económicas, departamento de Contabilidad y Finanzas. Santa Clara, Cuba.
  18. Duréndez Gómez-Guillamón (2001): “La auditoría de cuentas en España: un estudio empírico sobre la función, la utilidad y comprensión

- del informe de auditoría”. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Murcia, España.
19. Escorihuela Navarro (2015): El nuevo concepto de auditoría y modificación de las manifestaciones escritas. Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Zaragoza, España.
  20. Fernández Sánchez, E. (1993): Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos. Editorial Civitas. España.
  21. Ferrándiz Santos, J., & Rodríguez Balo, A. (2004): El diseño de la calidad. La Gestión por procesos. Calidad asistencial en atención primaria de salud (I). Tema monográfico. , Jano 7-13. VOL. LXVI. No 1. 520, 69 -72.
  22. García Vargas y Cárdenas Tuárez (2016): Diseño de procedimientos operativos del departamento de auditoría interna en Inalecsa S.A. Tesis de en opción al Título de Contador Público Autorizado. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
  23. Gómez León, A. (2019): Aplicación del procedimiento de auditoría de procesos: caso de estudio Mejora en el Hotel Royalton Hicacos. Tesis presentada en opción al Título Académico de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba
  24. Gómez López, R. (2008): Generalidades en la Auditoría. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Málaga, España.
  25. González Cruz E. (2010): La auditoría de procesos universitarios: una herramienta de mejora para la calidad de su gestión. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. UCLV. Cuba.
  26. Grijalvo M. et.al. (2002): La gestión por procesos y la mejora continua: nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (Versión 2000). Revista de dirección, organización y administración de empresas., Nº 28, pág 5-11.
  27. Grimaldo Lozano, L. C. (2014): La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones. Documento elaborado como parte de la opción para obtener el título de Contadora Publica. Universidad Militar Nueva Granada, facultad de Estudios a distancia (FAEDIS), programa de Contaduría Pública. Bogotá, Colombia.

28. Hazel Blandino y Castillo Valle (2016): Auditoría operacional del rubro de cobranza de la Empresa Ometepe, S.A. Tesis en opción al Título de Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas. Universidad Autónoma "Carlos Fonseca Amador". Nicaragua.
29. Heizer, J. & Render, B. (1997): Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas (4ta ed.). Madrid.
30. Hernández Medina, Y (2020): Desarrollo de la auditoría de procesos para la evaluación de los riesgos en la escuela militares (EMCC). Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Univerdidad de Mantazas, Cuba
31. Herrera Villalva y Terán Sunca (2008): Conceptualización del riesgo en los estados financieros. Revista de Derecho. 2008, No. 10. Quito, Ecuador.
32. Hogarth (2006): Los seguros y la seguridad después del 11 de septiembre: ¿Acaso el mundo se ha vuelto un lugar más "riesgoso"? Perú. Lima. Disponible en <http://www.cholonautas.edu.pe> Consultado el 15 de febrero del 2019.
33. Indacochea Vera (2015): Procedimientos de auditoría financiera en la empresa familiar su copicentro. Tesis en opción al Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
34. Infante Núñez, D. (2019): Desarrollo de una lista de chequeo como herramienta de apoyo para la evaluación de riesgos en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Tesis en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
35. Jorge Jhuéz (2015): Metodología práctica para implementar la gestión de riesgos en un sistema, ISO 9001:2015. Bogotá. Colombia.
36. Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit. Library of Economics and Liberty.
37. Lavell, A.M. (2002): Conceptos y definiciones de relevancia en la Gestión del riesgo. Documento. Consultado el 8 de abril del 2019. Expuesto en: [www.esnet.gob.sv](http://www.esnet.gob.sv).

38. León Bermúdez, E. (2019): Propuesta de lista de chequeo para evaluar los riesgos como una herramienta de apoyo a la auditoría de procesos en el proceso A+B del complejo Solymar Arenas Blancas Allegro Palma Real. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba.
39. Ley 159 (1995): De la Auditoría. Gaceta Oficial. Consejo de Estado. La Habana, Cuba.
40. Ley No. 107 (2009): Gaceta Oficial de la Contraloría General de la República de Cuba. Reglamento. Consejo de Estado. La Habana, Cuba.
41. Ley No. 107 (2017): Gaceta Oficial No. 34 extraordinaria de la Contraloría General de la República de Cuba. Reglamento. Consejo de Estado. La Habana, Cuba. ISSN 1682-7511 pagina 669- 700
42. López Toledo (2003): Calidad en la auditoría: Credibilidad y confianza en los auditores.
43. Luhmann (2006): Sociología del Riesgo. Universidad Iberoamericana. México.
44. Martínez Calderón (2008). La Auditoría como ciencia y su impacto en la sociedad. <http://www.ucf.edu.cu>. Anuario científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
45. Martínez Parisio, I. (2012): Definición y Cuantificación de los Riesgos Financieros. Global Risk Management, BBVA.
46. Maury Agaisse (2000): Lo que todos debemos conocer sobre Auditoría. Editora Política. La Habana, Cuba.
47. Medina Enríquez (2016): Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba.
48. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. y Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Ingeniería Industrial, XXXIII (3), 272-281.

49. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. y Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Ingeniería Industrial, XXXIII (3), 272-281.
50. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012): Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Revista Ingeniería Industrial , XXXIII.
51. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Vitier Moya, J. (Cartographer). (2010): Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.
52. Méndez, Jaramillo y Serrano (2006): La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO: 19011:2011. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. 2006, ISSN: 2007-7467 (electrónico).
53. Nannini et.al (2011): El enfoque del riesgo en la auditoría. Decimosextas Jornadas “Investigaciones en la facultad” de Ciencias Económicas y Estadística. Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas. Escuela de Contabilidad.
54. Nápoles Villa (2018): Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de ciencias empresariales y administración. Departamento de ingeniería industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
55. NC- ISO 31000 (2015): Gestión de Riesgos – Principios y Directrices. Editorial Cuban National Bureau of Standards. Edición 1 - Marzo. Habana, Cuba.
56. NC- ISO 9000 (2005): Sistema de gestión de calidad. Conceptos. ININ/Oficina Nacional de Normalización. Cuba
57. NC- ISO/IEC 31010 (2009): Gestión del riesgo - técnicas de apreciación del riesgo. Editorial Cuban National Bureau of Standards. Edición 1 - Marzo. Habana, Cuba.

58. NC-ISO 9001, (2015): Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, 4. Edición, Cuba, 45 p.
59. Nogueira Rivera, D. (2002): Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE), Ciudad de La Habana.
60. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004): Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
61. Normas ISO 9000:2000, I. (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
62. Oaxaca Luna (2017): Manual dedicado para la materia Auditoría Administrativa. Universidad autónoma del estado de México. México.
63. PCC (2011): Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución, VI Congreso del PCC, La Habana.
64. Pérez Zamora (2010): La auditoría llega a Cuba con Cristóbal Colón, pág. 14. Disponible en [web@radiorebelde.icrt.cu](mailto:web@radiorebelde.icrt.cu).
65. Pizarro Anchundia (2018): La auditoría y su control de calidad: visualización de los servicios que ofrecen las empresas auditoras de Manabí, Ecuador. Cofín Habana (12). 2. 268-279.
66. Quintana Martínez, Y. (2009): Ejecución de una Auditoría Integral en la Empresa PAMEX Provincial. Tesis de Diploma, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Cuba.
67. Resolución 60/2011 (2011): Contraloría General de la República. Cuba.
68. Resolución 76 (2020): Gaceta Oficial de la Republica de Cuba No. 18 Extraordinarioa 9 de abril del 2020 de la Contraloría General. Ministerio de Justicia. La Habana, Cuba ISSN 1682-7511 pagina 223 - 270
69. Reyes Vélez, P. E. y Moreno Yépez, I. N. (2017): El control ambiental a través de la auditoría como instrumento empresarial. Revista científica Dominio de las Ciencias. Vol. 3. p.525-535, marzo, 2017. ISSN 2477-8818.
70. Ricardo Cabrera, H. (2016): Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas

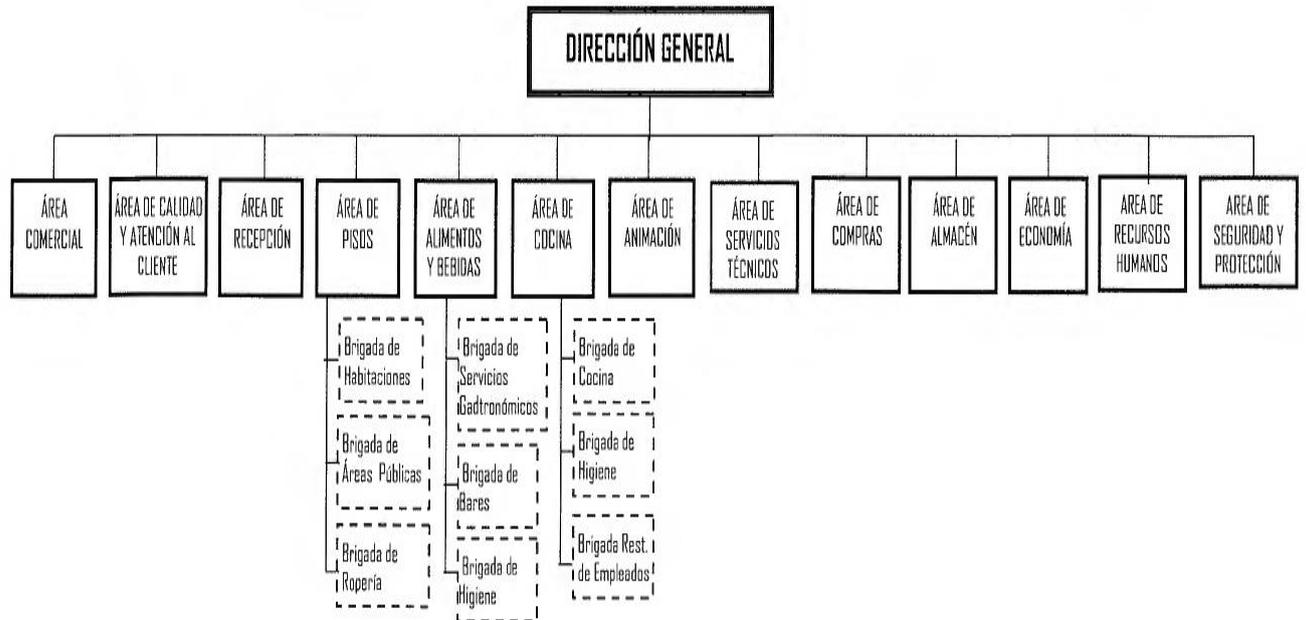
- normalizados en cementeras cubanas. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS.
71. Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Núñez Chaviano, K. (2015): Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. . Enfoque UTE., Volumen 6, Número 4, pág. 1 – 22
  72. Rivero Bolaños, A. (2011): El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Disponible en: [www.cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com\\_docman](http://www.cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman). Consultado el 18 de mayo de 2019.
  73. Rodríguez Bajón (2012): El concepto de riesgo regulatorio: su origen jurisprudencial. Revista de Administración Pública, No. 188, Pág. 189-205.
  74. Rodríguez Milián (2014): Administración de riesgos. Matanzas. Cuba.
  75. Roure, J., & Rodríguez- Badal, M. Á. (1999): Aprendiendo de los mejores. El Modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
  76. RS 2317 (2012): Directriz de aplicación de realizar auditoría por procesos. Controlaría General de Cuba. La Habana, Cuba.
  77. Ruiz Reyes (2018): Procedimiento documentado: gestión de riesgos y oportunidades. Sistema integrado de gestión de la calidad de los servicios y unidades administrativas de la Universidad de Jaén. Andalucía, España.
  78. Santillana (1996): Auditoría I, ECAFSA, 2da Edición, México.
  79. Seco Benedicto (2007): “Riesgos económicos y financieros en la empresa”.
  80. Suárez, E., Calvo Mora, A. y Roldán, J. (2016): The role of strategic planning in excellence management systems. European Journal of Operational Research, 248, 532-542.
  81. Tepet (2008). Auditoría de Estados Financieros. Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Consultado 14 de enero del 2016.

82. Trujillo González (2010): Propuesta de un procedimiento para la Administración de los Riesgos Empresariales en Desoft S.A. Validación en la División Desoft Villa Clara. Trabajo de diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de ingeniería Industrial. Cuba.
83. Vergara, A. (2012). El auditor de calidad. Madrid: GRAFICAS MARCAR
84. Vilorio Norka (2004): Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría. Revista Actualidad Contable Faces. 2004, Vol. 7, No. 9, ISSN: 1316-8533(electrónico). Pág.85 – 94.
85. Villadefrancos Álvarez (2006): La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. Revista Ciencias de la Información. 2006, Vol. 37, No. 2-3, ISSN: 0864-4659 (electrónico). Pág.53-59.
86. Zaratiegui, J. (1999): La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, VI(330), pág. 81-88.

# Anexo

## Anexo 1:

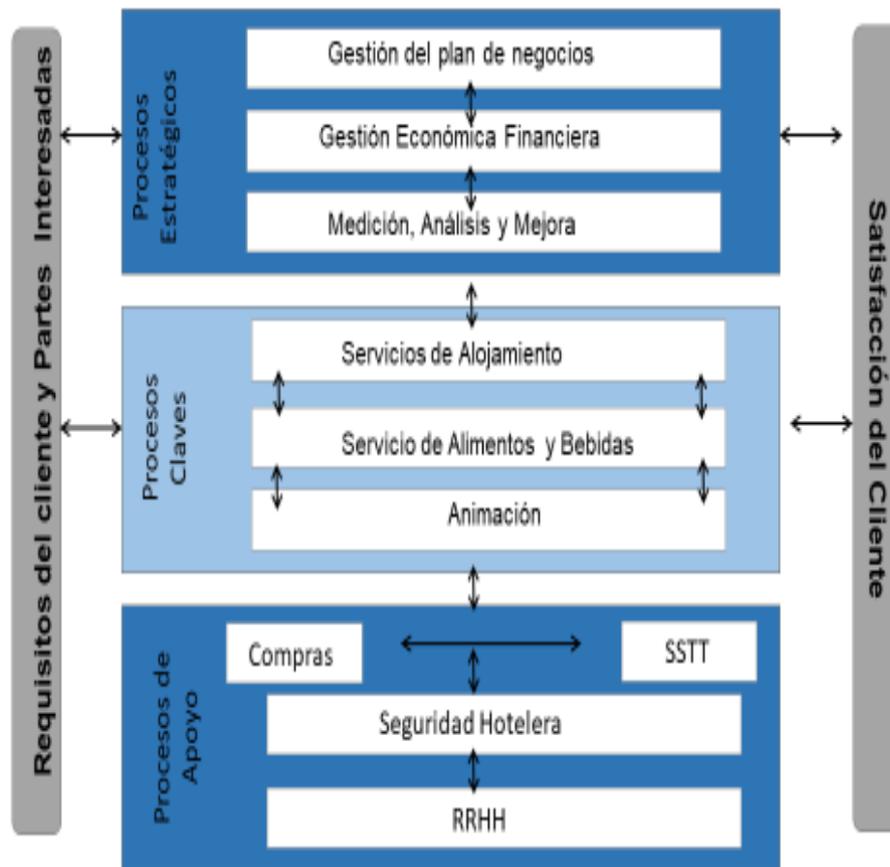
Organigrama de la unidad empresarial de base Complejo Belive Puntarena Playa Caleta.



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2:

Mapa de procesos:



**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 3:**

	<p><b>SERVICIOS DE ALOJAMIENTO</b></p> <p><b>FICHA DE PROCESO</b></p>	Código: FP-04	
		Edición 01	
		Página 75 de 100	
Aprobado por:	Cargo: Director de Alojamiento	Firma:	Fecha:

**1 Datos del proceso:**

Responsable del proceso:
Tipo de proceso: Clave
Objetivo: Garantizar la satisfacción plena con los servicios y la repitencia de los clientes.
Interrelaciones con otros procesos: Este proceso se interrelaciona con todos los procesos del SGC.
<p>Documentos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M-04 Manual de Procedimientos de Recepción</li> <li>• M-05 Manual de Procedimientos de Ama de Llaves</li> <li>• Sistema ZUM</li> <li>• Procedimiento de bodas.</li> <li>• Manual de grupos.</li> <li>• <b>Manual de calidad</b></li> <li>• P-04 Procedimiento de Control de Registros y documentos</li> <li>• P-06 Procedimientos de productos No conformes</li> <li>• No conformidades</li> <li>• Toma de acciones de Mejoras</li> </ul>

**2 Descripción del proceso**

Entradas ↘	Actividad	Salidas ↗	PHCA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de operación del hotel.</li> <li>• Requisitos legales y reglamentarios vigentes.</li> <li>• Documentos del SGC.</li> <li>• Solicitudes de hospedaje.</li> <li>• Estándares de la cadena</li> <li>• Acciones de mejoras</li> </ul>	<p>Venta de capacidades del hotel.</p> <p>Preparación para recepción y alojamiento de los clientes.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los estándares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de gastos.</li> <li>• Contratos con los turoperadores.</li> <li>• Listados de Rack de habitaciones.</li> <li>• Listados de hab. preasignadas.</li> <li>• Listado resumen VIP.</li> <li>• Listado de cumpleaños y aniversarios.</li> <li>• Listado mensual de bodas.</li> <li>• Nivel de ocupación</li> </ul>	<p>Planificar</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de gastos.</li> <li>• Listados de Rack de habitaciones.</li> <li>• Listado de cumpleaños y aniversarios.</li> <li>• Listado mensual de bodas y grupos.</li> <li>• Nivel de ocupación</li> <li>• Solicitudes de cambio.</li> <li>• Solicitud de clientes a reservar en los Restaurantes Especiales.</li> <li>• Programas de limpieza y desinfección.</li> </ul>	<p>Prestación del servicio de alojamiento.</p> <p>Prestación de servicios a solicitud de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órdenes de servicio.</li> <li>• Solicitud de necesidades de clientes.</li> <li>• Servicio de Lavandería.</li> <li>• Facturas emitidas.</li> <li>• Listados de salidas.</li> <li>• Listados de reservaciones por restaurantes.</li> <li>• Actividades de bodas y grupos.</li> <li>• Registros de limpieza y desinfección.</li> </ul>	Hacer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del proceso.</li> <li>• Órdenes de servicio.</li> <li>• Solicitud de necesidades de clientes.</li> <li>• Servicio de Lavandería.</li> <li>• Facturas emitidas.</li> <li>• Listados de salidas.</li> <li>• Listados de reservaciones por restaurantes.</li> <li>• Actividades de bodas y grupos.</li> <li>• Programa de auditorías internas</li> <li>• Medición de satisfacción del cliente.</li> <li>• Registros de limpieza y desinfección.</li> </ul>	<p>Control del Nivel de calidad de los servicios.</p> <p>Cumplimiento de los estándares, así como de los programas de limpieza y desinfección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la eficacia del proceso.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Resultados de la eficacia del proceso.</li> <li>• Informe de auditorías e inspecciones.</li> </ul>	Controlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la eficacia del proceso.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Resultados de la eficacia del proceso.</li> </ul> <p>Informe de auditorías e inspecciones.</p>	<p>Análisis de datos e informaciones para mejorar el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de mejoras.</li> </ul>	Accionar

## 2 Medición de la eficacia

Indicador	Valor objetivo	Ponderación	Forma de cálculo	Periodicidad
Índice de satisfacción de clientes por recepción.	1,70	0.3	Soft ware	Trimestral
Índice de satisfacción de clientes por limpieza de habitaciones.	1,70	0.3	Soft ware	Trimestral

Índice de Repitencia de clientes.	1,5	0.1	(clientes que repiten/Total de clientes físico)	Trimestral
% Costos de No Calidad por compensación a clientes en casa.	5 %	-0.1	(Costos por compensación/costos totales)*100	Trimestral
Cantidad de no conformidades detectadas en inspecciones y/o auditorías	15	-0.2	Total de no conformidades	Trimestral
Límite de inferior de eficacia.	-2,33			Trimestral

El proceso se considera Eficaz cuando la sumatoria de los valores reales\*valores de ponderación son igual o superior al límite inferior de eficacia.

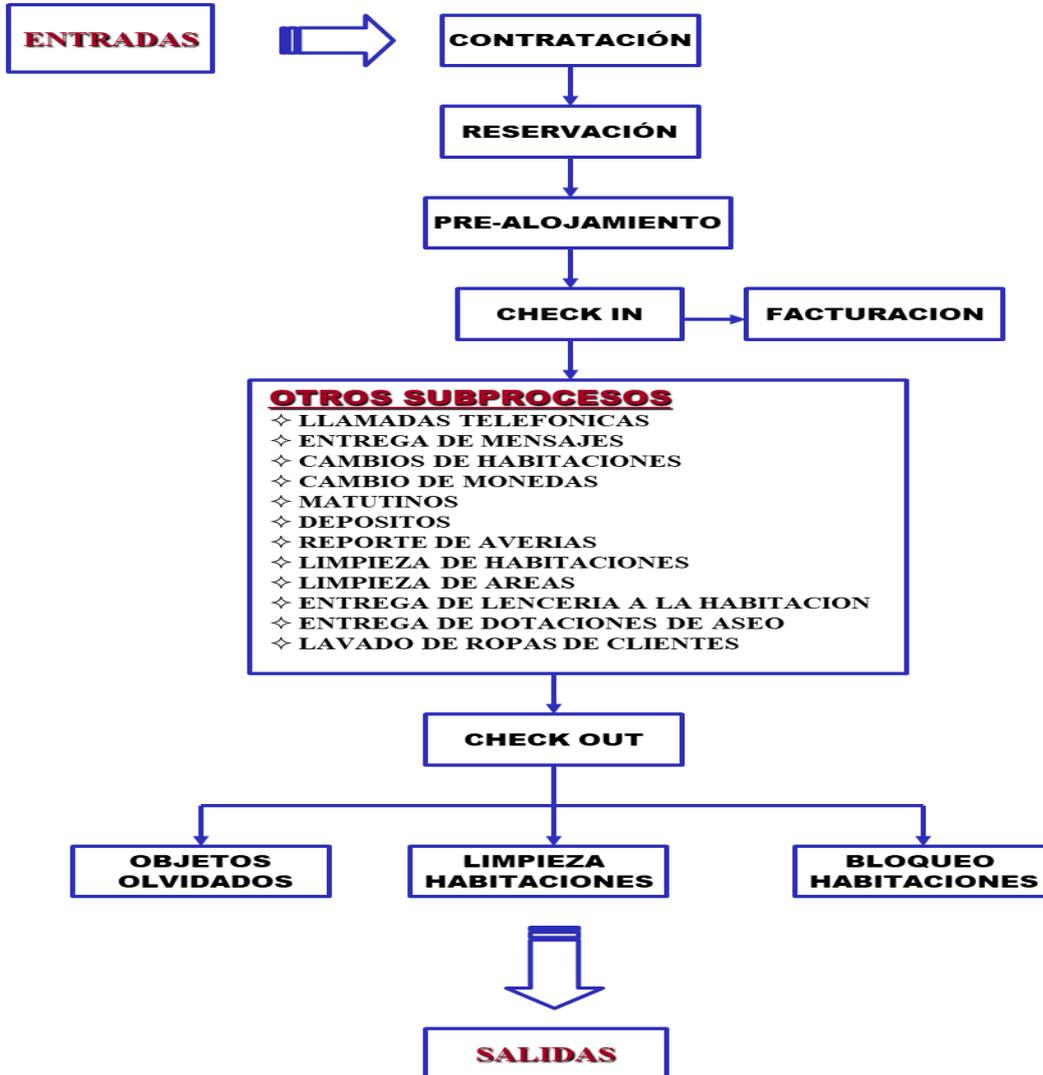
#### **Principales Riesgos del Proceso.**

- a)** Inexistencia, desconocimiento y desactualización de las normas y procedimientos aplicables a la actividad.
- b)** Uso y destino indebido de recursos.
- c)** Inobservancia de los requisitos higiénico – sanitarios.
- d)** Inobservancia de los requisitos de seguridad y salud del trabajo.
- e)** Incorrecto proceder con los residuales generados.
- f)** Falsificación de documentos.

**Fuente:** expediente de la empresa.

**Anexo 4:**

Mapa del Proceso de Alojamiento:



Fuente: elaboración propia.