

# Contribución para el Diagnóstico del Control Interno en Entidades de Servicios

## Contribution for the Diagnosis of the Internal Control in Entities of Services

**Leudis Orlando Vega De la Cruz\***  
**Any Flor Nieves Julbe\*\***

### RESUMEN

En esta investigación se propone realizar el diagnóstico de la situación actual en el tema de Control Interno para las entidades de servicios de Holguín (Cuba), tomando como base los parámetros definidos por la Resolución 60/2011 emitida por la Contraloría General de la República, con el fin de plantear ajustes al mencionado sistema de acuerdo con las deficiencias y necesidades de los objetivos de las entidades. Este análisis se hace en el Hospital General Vladimir Ilich Lenin, Hotel Brisas Guardalavaca y la Agencia de Viajes Havanatur, donde se utilizó una herramienta que tribute a las normas del Control Interno, determinándose los principales problemas en las normas y componentes del sistema, la ineficiente labor del comité de prevención y gestión de riesgos, permitiendo dar un conjunto de soluciones en vista a mejorar su objeto social.

**Palabras clave:** Control interno, Herramienta, Normas.

### ABSTRACT

In this research the conduction of diagnosis of the current state in the internal control aspect for the entities of services of Holguín is proposed, taking the parameters defined for the Resolution 60/2011 issued by the Contraloría General de la República as a basis, in order to propose adjustments to the aforementioned system according to deficiencies and needs of the entities' objectives. It is proposed to carry out the diagnosis of the current situation in the General Hospital Vladimir Ilich Lenin, Hotel Brisas Guardalavaca and the Havanatur travel agencies, where a tool that responds to the norms of the internal control is used and it determined the main problems in the norms and components of the system, the inefficient work of the Risk Foresight and Management Committee allowing to give a set of solutions with a view to improving their social goal

**Key words:** Internal control, Tools, Norms.

\* *Ingeniero Industrial. Maestrante en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Profesor Instructor. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Avenida XX Aniversario, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Teléfono: 482683. leudis.vega@facii.uho.edu.cu*

\*\* *Ingeniero Industrial. Master en Ciencias Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Jefa de la disciplina Ingeniería del Factor Humano Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Teléfono: 422800, anieves@ict.uho.edu.cu, any.nieves@gmail.com*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están llamadas a trabajar en pos de perfeccionar su Sistema de Gestión de Control Interno (CInt), siendo determinante para la mejora de sus resultados y el logro de sus propósitos. Generalmente en lo que se refiere a los inventarios, estos están relacionados con el mantenimiento de cantidades suficientes de bienes materiales, insumos y repuestos que permitan un buen funcionamiento del sistema o actividad comercial, tratándose por todos los medios de mantener un equilibrio entre la reserva y su exceso. Por ello su control en cualquier lugar del mundo es de vital importancia para evitar un mal uso y, de esta forma, que estos centros no lleguen a convertirse en una carga para el Estado por su irrentabilidad.

Con este fin existe el CInt que es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Muchos son los autores que lo mantienen [1-8].

En la economía de nuestro país el turismo representa una de las tres principales fuentes de ingresos, lo cual ocasiona que este mercado sea altamente competitivo, presentando características que justifican los enfoques específicos en finanzas y contabilidad de gestión. Por otra parte, en la gestión de los servicios de salud el control de la atención médica comprende un conjunto de procedimientos dirigidos a verificar que las actividades relacionadas con la atención de los usuarios se desarrollen con propiedad, de acuerdo a los planes operativos y a la capacidad resolutive de la institución que ofrece dichos servicios [9-10].

## 2. MÉTODO

La R60/2011 establece las normas y principios básicos de obligada observancia para los sujetos de las acciones de auditorías, supervisión y control de ese órgano, representando un modelo estándar del sistema de CInt que está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo.

Para el diagnóstico del CInt se creó el instrumento representado en la Tabla 1, compuesto por 27 preguntas que barren las normas del CInt abordadas según la Ley 60/2011 de la Contraloría General de la República. Como se puede apreciar en el análisis de la Figura 1 la Información y Comunicación es la norma más evaluada en el instrumento, ya que es la línea media y el núcleo de operaciones de mayor porcentaje de encuestados.

Una vez que se tengan definidos los lugares donde se realizará el estudio, se delimitará la población a

ser estudiada, y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, para lo cual es preciso determinar sus características esenciales (elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo).

El estudio que se realiza tiene como principio, para el caso de poblaciones pequeñas, la aplicación al 100 % de estas, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores. No obstante, para poblaciones grandes, se recomienda la utilización de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

Las muestras se concretan en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas y elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos y la contribución que se piensa hacer con dicho estudio.

**Tabla 1. Instrumento para diagnosticar el desempeño del Clnt**

No.	Preguntas	Sí	No
1	Conoce usted que es el Clnt		
2	Conoce los objetivos de trabajo de la entidad, la visión y la misión		
3	Su plan de trabajo es revisado, aprobado y controlado por el jefe inmediato superior de la unidad organizativa		
4	Conoce usted los valores en el Código de Ética de la organización		
5	Las relaciones en su entorno laboral se basan en la honestidad y equidad		
6	La mayoría cumple el reglamento disciplinario interno		
7	Se analiza el conocimiento y las habilidades del personal, para desempeñar adecuadamente los trabajos		
8	Su jefe inmediato lo ha ayudado a superarse		
9	Los directivos en general saben lo que hacen y dirigen bien		
10	Los jefes son receptivos a las ideas de los trabajadores		
11	Se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos para la vinculación, el entrenamiento, la promoción y la compensación de empleados		
12	Se conoce el mecanismo para identificar los riesgos internos y externos		
13	Se determinan los objetivos de control ante la identificación de un riesgo		
14	Se discute el plan de prevención de riesgos sin limitaciones.		
15	Hay confianza, cooperación y rotación entre las personas y áreas		
16	Una misma función tiene más de un responsable		
17	Hay control sobre el ahorro energético y de materiales		
18	Le satisfacen los indicadores de desempeño individual		
19	Hay controles y conocimiento suficientes de los bienes y documentos		
20	Están separadas y balanceadas las responsabilidades y tareas en el área de trabajo		
21	Hace uso de las tecnologías de información y las comunicaciones		
22	Se proporciona la información correcta, suficiente y oportuna al personal que la requiere		
23	Conoce usted el procedimiento de rendición de cuentas de los directivos		
24	Le informan del resultado de las auditorías		
25	Funciona bien el órgano de justicia laboral de base		
26	Conoce a los miembros del Comité de Prevención y Control		
27	Están creados los mecanismos para la captura e información de las deficiencias identificadas de Clnt		

Fuente: Elaboración propia



**CCR:** Contenido, calidad y responsabilidad

**RC:** Rendición de cuentas

**E:** Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de CInt

**CP:** Comité de Prevención y Control

En caso de emplear un muestreo probabilístico, se recomienda la utilización del muestreo aleatorio simple, aunque hay que destacar, que en algunos casos se puede estratificar la población (cuando no tenga características homogéneas) y realizar un muestreo estratificado, ya sea por área de trabajo, departamento, grado de jerarquía, nivel cultural, categoría, entre otros. El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo aleatorio simple, se determina por la ec. (1):

$$n_m = \frac{K^2 p q N}{e^2 (N - 1) + K^2 p q} \quad (1)$$

Donde:  $n_m$ : tamaño de la muestra;  $p$ : probabilidad con la que se presenta el fenómeno;  $q = (1-p)$ : probabilidad de que no se presente el fenómeno;  $N$ : tamaño de la población;  $e$ : probabilidad de error para el nivel de confianza y  $K$ : valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo estratificado, para cada estrato se determinará a través de la ec. (2):

$$n_e = n \frac{n_m}{N} \quad (2)$$

Donde  $n_e$ : es el tamaño del estrato a analizar y  $n$  el tamaño poblacional del estrato.

### 3. RESULTADO Y DISCUSIÓN

Dentro de las aplicaciones totales o parciales desarrolladas en el marco de esta investigación se encuentran las realizadas en diferentes organizaciones como entidades hoteleras, entre estas el Hotel Brisas Guardalavaca; en otras entidades turísticas como la Agencia de Viajes Havanatur y entidades presupuestadas como el Hospital Universitario Vladimir Ilich Lenin. Estas aplicaciones se detallarán explícitamente a continuación:

#### **Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin**

Los hospitales son un componente importante del sistema de atención de salud. Son instituciones sanitarias que disponen de personal médico y otros profesionales organizados y de instalaciones para el ingreso de pacientes, y que ofrecen servicios médicos y de enfermería y otros servicios relacionados durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Los hospitales ofrecen una gran diversidad de servicios de atención aguda, de convalecencia y de cuidados paliativos, con los medios diagnósticos y terapéuticos necesarios para responder a manifestaciones agudas y crónicas debidas a enfermedades, así como a traumatismos o anomalías genéticas. De ese modo generan información esencial para las investigaciones, la educación y la gestión. Tradicionalmente orientados a la atención individual, los hospitales tienden cada vez más a estrechar vínculos con otras partes del sector de la salud y con las comunidades a fin de optimizar el uso de los recursos dedicados a fomentar y proteger la salud individual y colectiva.

Específicamente en la provincia Holguín existen 39.240 trabajadores vinculados al sector de la salud, y cuenta con 15 entidades hospitalarias, desglosadas en 8 generales, 3 clínico-quirúrgicos, 1 pediátrico, 1 materno infantil y 2 psiquiátricos y la mayoría de estos servicios se encuentran en el Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin.

El tipo de hospital es provincial de nivel III, como perfil posee la característica de ser un Hospital General Universitario. Tiene como dependencia la Dirección Provincial de Salud del Poder Popular. Se encuentra ubicado en la Ave. Lenin No. 2 entre 12 y 18. Reparto Lenin. Holguín. Su sistema constructivo es del tipo tradicional. Representa a un total de 162 consejos populares.

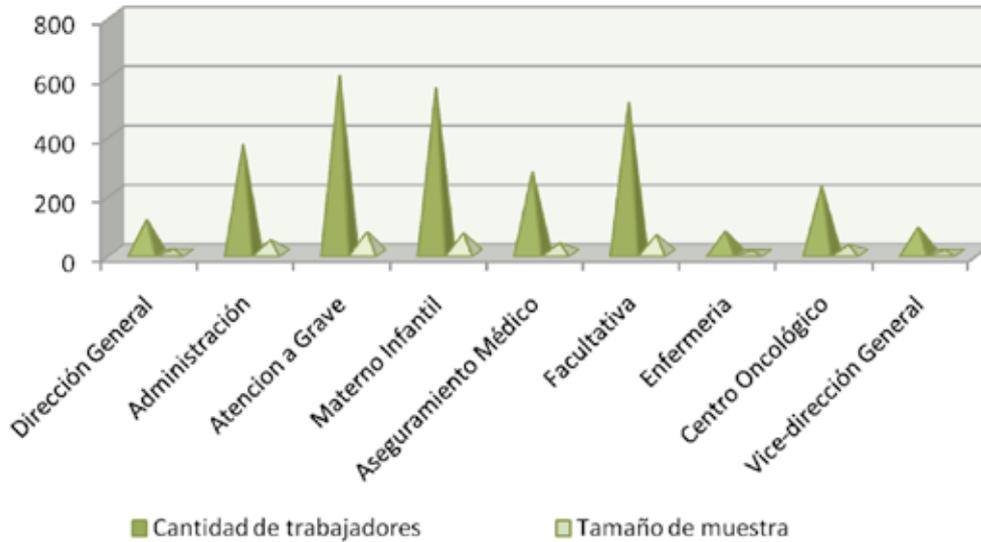
### **Misión**

Tributar a la condición de Cuba como Potencia Médica Mundial, aplicando la Ciencia y la Innovación Tecnológica, promoviendo los ideales y la filosofía de la Salud Pública Cubana, priorizando la formación integral de nuestro personal, de forma tal que nos permita formar y consolidar valores éticos, morales, políticos, culturales y profesionales, que aseguren elevar la calidad del servicio de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización.

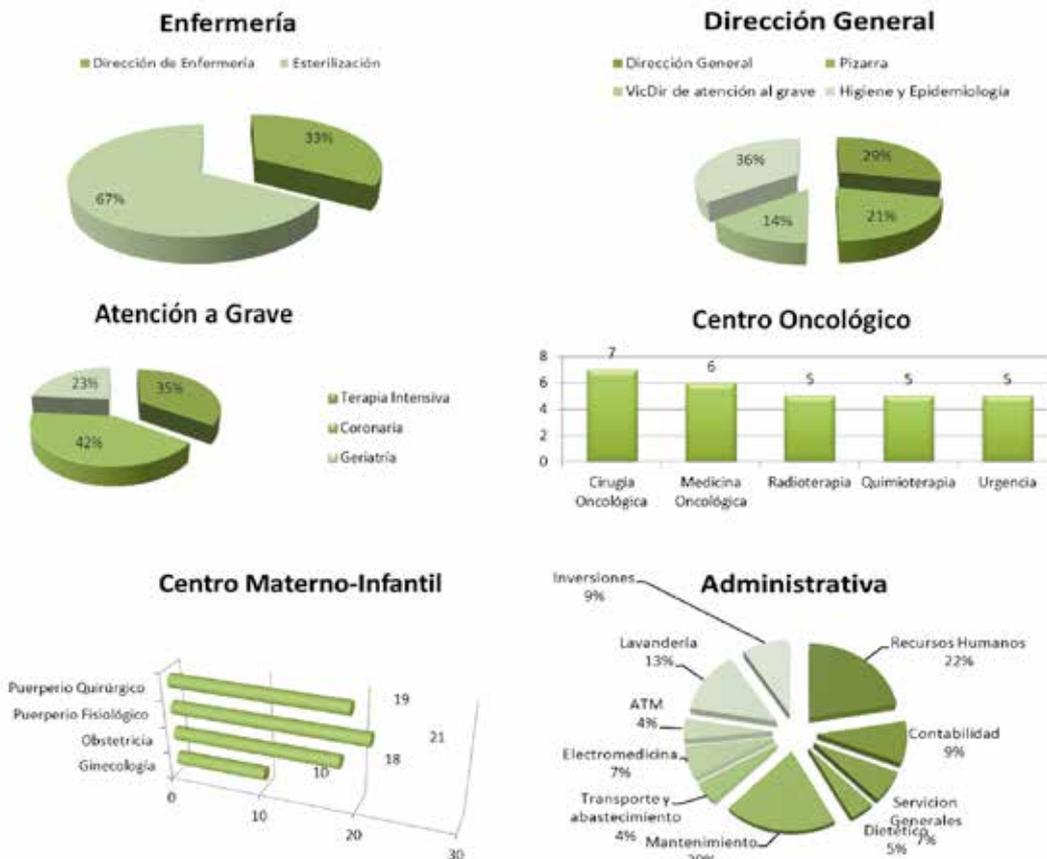
### **Visión**

El Hospital Vladimir Ilich Lenin, centro de referencia nacional en asistencia médica, docencia e investigación, Colectivo Moral, excelencia en los servicios que se brindan a la población, donde se combina el buen trato, la cortesía y la ética, con la calidad en el trabajo.

Las encuestas se pusieron a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación. Se consideró válido aplicar los instrumentos a un 15 % de la muestra seleccionada. En los servicios seleccionados laboran 2.821 trabajadores. Se determinó el tamaño de la muestra utilizando un muestreo aleatorio simple, siendo necesario realizar el estudio a 342 trabajadores. De igual forma se hizo un muestreo aleatorio estratificado por las áreas representadas en la Figura 2, así como su desglose en la Figura 3, a profundizar en la investigación, como se muestra en la Tabla 2.



**Figura 2. Cantidad de encuestados en los estratos por áreas**  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 3. Cantidad de trabajadores encuestados por área**  
Fuente: Elaboración propia

### Hotel Brisas Guardalavaca

Está ubicado en playa Guardalavaca, a solo 54 km de la ciudad de Holguín, pertenece al Grupo Cubanacán. Inició sus operaciones en noviembre de 1994 con 231 habitaciones y en diciembre de 1998 amplía sus capacidades con una villa de 206 habitaciones, para un total de 437, de ellas 351 estándares, 82 mini suites y 4 junior suites. Dos restaurantes especializados y dos buffet, además de 10 bares y un conjunto de servicios de animación y facilidades para los turistas, proporcionados por hotel o contratados con empresas de apoyo al turismo. También cuenta con fuertes recursos humanos como se observa en la Figura 4.

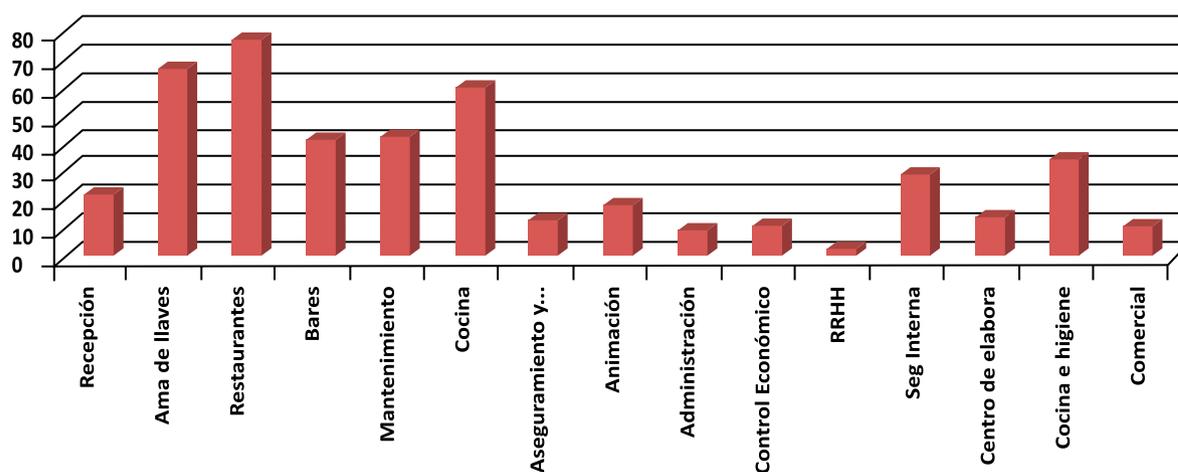
### Misión

Ofrecemos un servicio “Todo Incluido”, vinculado a un ambiente natural y con sabor cubano, para ello contamos con profesionales competentes y hospitalarios que lo harán retornar en sus próximas vacaciones.

### Visión

Ser el Súper “Todo Incluido” preferido del Caribe, líder del confort y la hospitalidad sin límites.

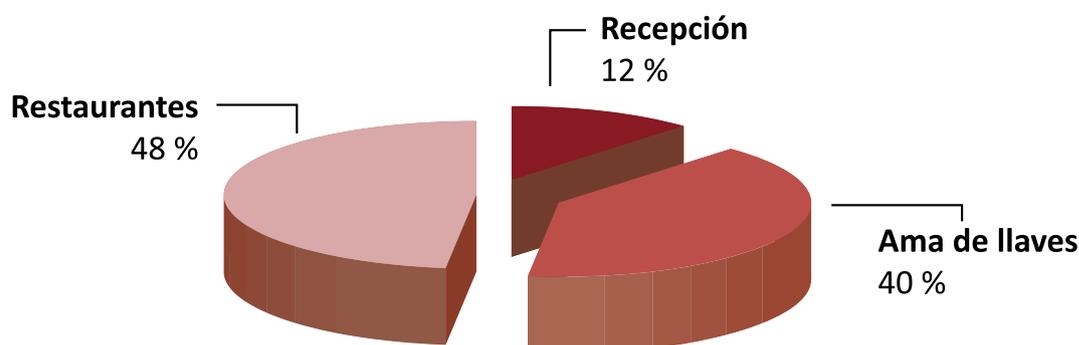
En las áreas<sup>1</sup> seleccionadas laboran 167 trabajadores. Se determinó el tamaño de la muestra utilizando un muestreo aleatorio simple, siendo necesario realizar el estudio a 116 trabajadores como se puede observar en la Tabla 2 y Figura 5. De igual forma se realizó un muestreo aleatorio estratificado por las áreas a profundizar en la investigación.



**Figura 4. Total de trabajadores por áreas**

Fuente: Elaboración propia

1. Los procesos más críticos según estudios de auditorías.



**Figura 5. Total de encuestados por áreas**

Fuente: elaboración propia

### **Havanatur S.A.**

Fue constituido formalmente como grupo internacional de touroperadores y agencias de viajes en 1995 con personalidad jurídica propia y residencia en La Habana, Cuba. Inicialmente perteneció a la Corporación CIMEX S.A, la cual respaldó financieramente al grupo hasta que, en septiembre del año 2006, se subordina al Ministerio del Turismo (MINTUR), situación que se ha mantenido hasta la actualidad. Havanatur Oriente Norte surge como una dependencia de Havanatur Santiago de Cuba. Luego, a partir de 1997, se convierte en sucursal independiente con su propio centro de costo y contable. En enero de 2015, debido a cambios estructurales en el Ministerio de Turismo, el Grupo Havanatur pasa a ser una empresa del Órgano Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba y por ende, la UEB se convierte en Sucursal Havanatur Oriente Norte. Actualmente se encuentra ubicada en calle Frexes No. 172 / Morales Lemus y Narciso López en la ciudad de Holguín.

### **Visión**

Ofrecer un servicio de calidad al cliente que favorezca el liderazgo en el territorio.

### **Misión**

Brindar un servicio de asistencia personalizada, garantizando con eficiencia la satisfacción del cliente, utilizando tecnología de avanzada con un capital humano creativo, innovador y con sentido de pertenencia consolidando Havanatur Oriente Norte como el facilitador de servicios turísticos por excelencia en el destino Holguín.

Para la selección de la muestra no se dividió en estratos dado que la población es muy pequeña y debido a algunos casos de licencias se efectuó solo el muestreo aleatorio simple obteniéndose una muestra de 21 trabajadores de 23 que tiene la entidad, como se puede observar en la Tabla 2.

**Tabla 2. Cantidad de encuestados por áreas en las entidades de estudios**

Áreas	Cantidad	% Representativo	Tamaño de muestra
<b>HOSPITAL GENERAL VLADIMIR ILICH LENIN</b>			
Dirección General	113	4,0	14
Administración	370	13,1	45
Atención a Grave	601	21,3	72
Materno Infantil	560	19,9	68
Aseguramiento Médico	276	9,8	34
Facultativa	511	18,1	62
Enfermería	75	2,7	9
Centro Oncológico	227	8,0	28
Vice-dirección General	88	3,1	11
Total	2821	100,0	342
<b>HOTEL BRISAS GUARDALAVACA</b>			
Recepción	22	13,17	14
Ama de Llaves	78	46,71	46
Restaurantes	67	40,12	56
Total	167	100	116
<b>HAVANATUR</b>			
Agencia de viajes	23	100	21

Fuente: Elaboración propia

Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS (versión 20.0, 2011). Para el análisis de la fiabilidad del instrumento, se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,876; 0,892 y 0,729, superior a 0,7, mínimo valor de fiabilidad, o sea con un alto porcentaje de encontrar resultados semejantes en la aplicación de este mismo instrumento en una muestra de características semejantes a las aplicadas en este primer estudio; esto implica, en una primera instancia, una estabilidad muy fuerte del instrumento por tanto, es posible aplicarlo en otras muestras de forma confiable.

## DISCUSIÓN

Como conclusión de los resultados se dieron las siguientes en el mismo orden: Hospital Lenin, Hotel Brisas Guardalavaca y Havanatur.

### Clnt

1. El 11,1-10,3-5 % de los trabajadores de la entidad desconoce lo que es el Clnt.

### Ambiente de Control

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

2. El 7-6,9-0 % del total de encuestados no tiene conocimiento de los objetivos de la entidad así como la misión y visión.
3. El 3,2-1,7-0 % alega que su plan de trabajo no es revisado, aprobado y controlado por el jefe inmediato superior de la unidad organizativa.

#### Integridad y valores éticos

4. El 11,7-11-57 % de la muestra afirma que no conoce los valores en el Código de Ética de la organización.
5. El 12,3-10-0 % de los trabajadores dice que las relaciones en su entorno laboral no se basan en la honestidad y equidad.
6. El 14,6-16-0 % opina que la mayoría no cumple el reglamento disciplinario interno.

#### Idoneidad demostrada

7. El 9,4-4,6-0 % considera que no se analiza el conocimiento y las habilidades del personal, para desempeñar adecuadamente los trabajos.

#### Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

8. El 9,4-6-0 % de los trabajadores piensa que su jefe inmediato no lo ha ayudado a superarse.
9. El 12,6-8,6-0 % dice que los directivos en general no saben lo que hacen y no dirigen bien.
10. El 18,1-15-0 % alega que los jefes no son receptivos a las ideas de los trabajadores.

#### Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

11. El 19,3-21-0 % de estos hacen alusión a que no se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos para la vinculación, el entrenamiento, la promoción y la compensación de empleados.

### Gestión y Prevención de Riesgos

#### Identificación de riesgos y detección del cambio

12. El 20,8-22-38 % de la muestra desconoce el mecanismo para identificar los riesgos internos y externos.

#### Determinación de los objetivos de control

13. El 19,3-22-71 % de los encuestados opina que no se determina los objetivos de control ante la identificación de un riesgo.

#### Prevención de riesgos

14. El 26-17-0 % de la muestra plantea que no se discute el plan de prevención de riesgos sin limitaciones.

### Actividades de Control

#### Rotación del personal en las tareas claves

15. El 17-15-0 % plantea que no hay confianza, cooperación y rotación entre las personas y áreas.
16. El 21,3-17-48 % dice que una misma función no tiene más de un responsable.

#### Acceso restringido a los recursos, activos y registros

17. El 12,6-6,9-10 % de estos dice que no hay control sobre el ahorro energético y de materiales.

#### Indicadores de rendimiento y de desempeño

18. El 12,6-8,6-33 % afirma que no le satisfacen los indicadores de desempeño individual.
19. El 14,6-11-0 % opina que no hay controles ni conocimiento suficientes de los bienes y documentos.
20. El 11,7-8,6-0 % de la muestra alega que no se encuentran separadas y balanceadas las responsabilidades y tareas en el área de trabajo.

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

21. El 26,6-23-0 % del total de encuestados hace alusión a que no se hace uso de las tecnologías de información y las comunicaciones.

**Información y Comunicación**

Contenido, calidad y responsabilidad

22. El 19-14-0 % opina que no se proporciona la información correcta, suficiente y oportuna al personal que la requiere.

Rendición de cuentas

23. El 22,8-32-24 % de los encuestados no tiene conocimiento acerca del procedimiento de rendición de cuentas de los directivos.

**Supervisión y Monitoreo**

Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Clnt

24. El 24-26-5 % de la muestra dice que no se le informan del resultado de las auditorías.

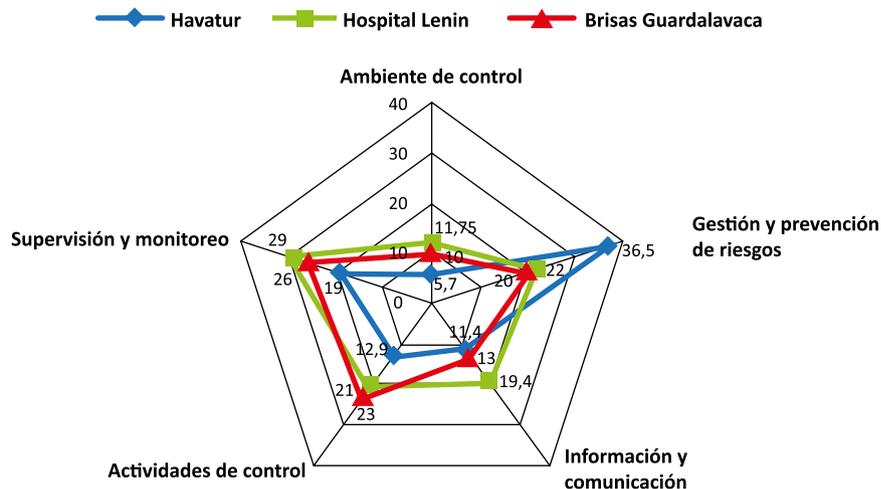
25. El 21,6-19-5 % alega que no funciona bien el órgano de justicia laboral de base.

Comité de Prevención

26. El 40,6-38-62 % de los encuestados dice que desconoce a los miembros del Comité de Prevención y Control.

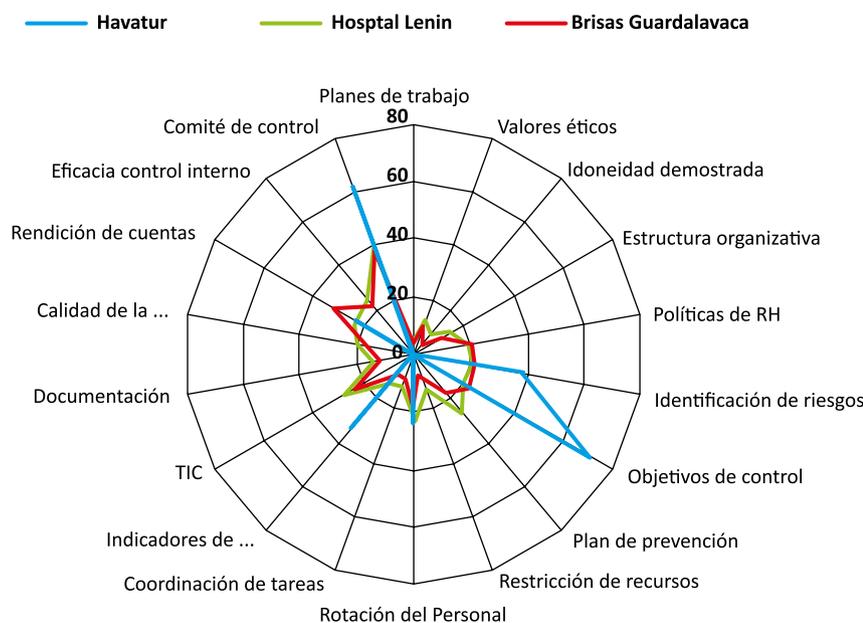
27. El 29,5-22-5 % dice que no están creados los mecanismos para la captura de información de las deficiencias identificadas de Clnt.

Como se puede apreciar en la Figura 6, los componentes con más deficiencias son Gestión y Prevención de Riesgos y Supervisión y Monitoreo, sin obviar la posibilidad de una deficiente información y comunicación, por lo que los resultados fueron corroborados con los directivos de la entidad así como complementados con la Guía de autocontrol emitida por la Contraloría, en su última versión y modificada a cada entidad.



**Figura 6. Deficiencias por componentes del Clnt**  
Fuente: Elaboración propia

Luego, realizando un análisis más profundo se determinó que la mayor deficiencia residía en la norma Comité de Prevención y Control, como se puede observar en la Figura 7, máximo encargado de la eficiencia y eficacia del Clnt y de la divulgación y comunicación interna de los resultados y cambios en lo que corresponde en materia de Clnt.



**Figura 7. Deficiencias por normas de los componentes del Clnt**

Fuente: Elaboración propia

Se deben establecer acciones continuas y puntuales en materia de control para la correcta administración de riesgos y prevención de fraudes, así como la adecuada gestión de la información y rendición de cuentas, y otros elementos decisivos en un eficaz Clnt.

#### 4. CONCLUSIONES

1. La implementación del instrumento elaborado permitió detectar el conjunto predominante de fortalezas y debilidades que posee la organización para diagnosticar y evaluar el Clnt.
2. Contribuir en la mejora del Clnt en entidades del sector turístico y de la salud, por el bienestar integral.
3. Evaluar la efectividad de las acciones en materia de Clnt que fueron tomadas, de forma tal que proporcionen mejoras a la organización.
4. Permitir establecer acciones continuas y puntuales en materia de control para la supervisión y monitoreo, así como presentar al comité de control e informar de estas actividades.