

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE PROCESOS: CASO DE ESTUDIO ALOJAMIENTO EN EL COMPLEJO SOLYMAR ARENAS BLANCAS PALMA REAL.

MSc. Arlyne Medina Enriquez¹, Lic. Angie García Rosales², Lic. Mercedes Yakelin Crespo Rodríguez³

1. Universidad de Matanzas, arlyne.medina@umcc.cu

2. Azucarera Matanzas, angiegr@nauta.cu

3. Constructora Militar No. 4, mercycresp@gamil.com

Resumen

La investigación se centra en proponer un procedimiento de auditoría de procesos que tribute como herramienta de mejora continua sustentado en las exigencias actuales y de nuestra sociedad de elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los controles en los procesos, que se cumpla de respuesta a las exigencias de los clientes. Se aplicaron técnicas y métodos de investigación tales como la observación, entrevistas y trabajo en grupo, así como la revisión documental que permitió realizar un análisis teórico para la aplicación del procedimiento basado en procesos al proceso de Alojamiento. En consecuencia, en la presente investigación se aplicarán los conocimientos adquiridos, los cuales servirán de aporte a la investigación y al mejoramiento continuo del proceso de Alojamiento en el sub proceso de Piso en el sector turístico.

Palabras claves: Auditoría de proceso; procesos; eficiencia.

Introducción

El desarrollo del hombre ha permitido un avance en la sociedad, incluyendo dentro de la misma a la economía, por lo que resulta importante la movilidad conjunta para no perder el hilo de su progreso.

La actividad económica ha alcanzado una incuestionable importancia, razón por la cual muchas veces se refiere a ella como el motor impulsor de la economía de cualquier país, de ahí la relevancia que tiene la profesión de contadores y es por ello la necesidad de perfeccionar los métodos de enseñanza, con el objetivo de lograr profesionales cada vez más preparados y capaces. (Marrero Licea, 2018)

Las exigencias actuales, el adelantamiento económico, social y empresarial ha permitido que la auditoría se enfoque a un nuevo esquema, pues la toma de decisiones exige en la actualidad la ampliación de las funciones de la Auditoría. (Herrera Martínez, 2007). Ante estas nuevas exigencias, las organizaciones se están encontrando con la necesidad de disponer de un sistema de control que dé mayor confianza y que permitan mayores niveles de eficiencia y eficacia. (Padrón Acosta, 2017)

De aquí que el Control Interno resulte imprescindible, ya que en sus componentes y normas define las acciones a ejecutar para que una entidad sea capaz de crear un ambiente general de control que sea sistemático y eficaz, que logre definir sus proyecciones y objetivos, su misión, visión y valores y su planificación en función de su objeto social.

La auditoría es tan antigua como la propia historia de la humanidad. No se puede precisar con exactitud la fecha en que nació la Contaduría Pública, se sitúa el comienzo de esta profesión en el antiguo Egipto donde se fiscalizaba el empleo de los materiales utilizados en la confección de los tejidos. Algunos historiadores señalan que los registros contables tuvieron su origen alrededor del año 4000 antes de Cristo, cuando las antiguas civilizaciones del Cercano Oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados; preocupados por llevar cuentas de las entradas y salidas de dinero y el cobro de los impuestos, estableciendo controles para disminuir los errores y fraudes de los funcionarios. (Marrero Licea, 2018)

El primer tratado de contabilidad de 1494 ofreció la base teórica para el desarrollo de la comprobación de las cuentas con vistas a los libros de Contabilidad. Fue en el año 1589 a partir de toda esta base teórica inicial, en Venecia, donde se creó con carácter oficial la primera Asociación de Revisiones Profesionales.

En Cuba, al triunfar la Revolución, se crea un sistema de auditoría confiable, al servicio de los intereses de la sociedad, se realizan transformaciones en la estructura socio-económica del país y en la organización estatal que propicia la desaparición del Tribunal de cuentas en el año 1960, transfiriendo sus funciones al Ministerio de Hacienda; se promulga en 1961 la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado. En esa época se disminuyó la enseñanza

de la contabilidad y la auditoría en las universidades del país, así como en los centros tecnológicos de nivel medio (Medina et al. 2019)

Para el caso específico de Cuba se requiere señalar que en el año 1995 el Consejo de Estado de la República de Cuba emite, por vez primera, el Decreto Ley No. 159 publicado en la Gaceta Oficial, documento que va a normar la actividad de auditoría y control económico, así como administrativo en las entidades, para una mayor transparencia y calidad en la información económica y contable.

En este Decreto Ley No. 159 queda establecido el concepto de Auditoría en su capítulo II, sección primera, artículo 2 cuando expone: la auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

El desarrollo de la auditoría incide de forma directa en la eficacia del sistema de gestión de la organización y su mejora; dicho sistema puede estar conformado por diversos estándares. Su integración en diferentes dimensiones (documentación, procesos y recursos humanos) confluye en un Sistema Integrado de Gestión (SIG), en concordancia con autores como Karapetrovic, Casadesus y Heras (2010).

La auditoría 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 están ejecutando y así, poder tomar a tiempo las acciones necesarias para su correcto cumplimiento de objetivos y metas.

Toda actividad empresarial está estrechamente ligada a la auditoría, la cual se encarga de controlar la veracidad de las informaciones emitidas, su orientación tradicionalmente fue a aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. A lo largo de los años han existido innúmeros cambios en cuanto a la auditoría, ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros (Redondo et al., 1996).

En la actualidad, la metodología y los procedimientos han venido adaptándose a la medida del crecimiento y la complejidad de las áreas o actividades auditadas, por ello y con especial reconocimiento, es muy importante tener en cuenta que los resultados esperados se obtienen de la metodología que se utilice para la ejecución de una auditoría, la cual debe estructurarse con la normatividad vigente para su aplicación, emitiendo de una forma

objetiva un dictamen veraz, que permita a la organización hacer mínimas esas brechas existentes entre el riesgo y el control, permitiendo así una mayor probabilidad en el cumplimiento de los objetivos y por ende una mayor posibilidad de éxito empresarial (Grimaldo Lozano, 2014).

La auditoría ha jugado un papel importante en el proceso de transformación, al ser la encargada de la protección de los recursos materiales y financieros, a través de la revisión de los estados financieros, la verificación del proceso administrativo, del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos, que relacionados entre sí, forman la base para obtener la suficiente evidencia acerca del objeto de revisión, sirviendo de referencia para orientar a la administración en cuanto a la dirección del negocio. (Alba Ruiz, 2015)

La auditoría de procesos pretende verificar la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la calidad de un producto o de un servicio. Se comprueba que las características del proceso cumplen con las especificaciones que de él se esperan. (Reyes Tomalá, 2015)

La actividad hotelera se ha expandido desde el inicio de la realización de los vuelos comerciales siendo fundamental el correcto funcionamiento de los mismos; para poder estar bien ubicados en el mercado y posibilitar el aumento de las utilidades y volver eficaz la empresa. El turismo en nuestro país se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos, por lo que una correcta gestión de la calidad dentro de un hotel es fundamental.

El turismo constituye una de las principales fuentes económicas, y para países como Cuba, una de las más importantes actividades generadora de ingresos (ONEI, 2014). Sin embargo el escenario de las empresas turísticas se torna cada vez más difícil y complejo como consecuencia de los incesantes retos y nuevas tendencias que deben afrontar en su relación con los mercados globales, así como de la marcada competencia que caracteriza la llamada industria sin humo, donde cada empresa trata de brindar un producto y/o servicio con características singulares capaces de superar a las de sus competidores para de esta manera convertirse en la preferencia de los consumidores.

El destino Cuba enfrenta una gran competencia de acuerdo con Ayala (2014); el Caribe cada vez se destaca más entre los sitios para vacacionar, y cada día surgen más opciones. Teniendo en cuenta que cualquier negocio de restauración tiene que ser lógicamente rentable, se puede derivar lo que significa el éxito del mismo para un hotel, que, a pesar de otras ofertas de comida y bebidas dentro del mismo, un restaurante con un servicio de excelencia junto a una cocina de calidad, dan un resultado de importancia para la instalación.

La necesidad de aplicar un procedimiento de auditoría de procesos con carácter sistémico, de mejora continua, alineada con la estrategia y que permita la proactividad sustentado en el tratamiento de los riesgos para un mejor control de los procesos de la empresa.

Por lo anterior, se plantea que el problema científico sobre el que se sustenta la presente investigación es: ¿Cómo contribuir al control del proceso de alojamiento a través de la auditoría de proceso? Como Objetivo general: aplicar el procedimiento de auditoría de proceso a Alojamiento en el Complejo Solymar Arenas Blancas Palma Real.

Con los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Describir el procedimiento de auditoría de procesos.
- ✓ Aplicar el procedimiento de auditoría de procesos en el Complejo Solymar Arenas Blancas Palma Real en el proceso de Alojamiento.

Los métodos a utilizar en el desarrollo de la investigación estarán determinados por el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos previstos. 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 del nivel empírico y teórico para la realización de los procedimientos; entre ellos se destacan: la entrevista, criterio de expertos, diagrama AS – IS, cuestionarios, diagrama causa efecto, tormentas de ideas, trabajo en grupo, entre otros.

Desarrollo

Procedimiento de auditoría de proceso.

Como resultado del análisis de los trabajos estudiados se aplica un procedimiento de Medina Enríquez (2016) para la realización de la Auditoría de procesos. La propuesta se sustenta en que la actividad sea realizada como instrumento de mejora continua por la organización con el uso de auditores internos o el apoyo de externos, preferentemente los primeros, para incorporar el proceso de control y prevención de riesgos a la cultura de la organización.

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 sola vez o por ser parte de la actividad cotidiana del equipo de mejora.

La propuesta de procedimiento consiste en:

I- 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

II- 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 de procesos para la mejora.
- 2.6 Selección de los procesos relevantes.
- 2.7 Selección de los procesos Diana.

III- 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

IV- Determinación 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.

- 4.2 Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.
- 4.3 Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.

V- Trabajo de campo.

- 5.1 Principios a cumplir.
- 5.2 Qué auditorio
- 5.3 Medir y comparar los logros en relación con las metas y objetivos.
- 5.4 Concluir sobre las causas reales de los incumplimientos de los procesos.
- 5.5 Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.
- 5.6 Realizar informe final. Determinar las dificultades sustentado en evidencias y proponer vías para la mejora.

Aplicación del procedimiento de auditoría de proceso.

Fase I: Preparación de la auditoría.

Designar auditor Líder.

En esta etapa se designó al auditor del Complejo Ernesto Suárez Herrera y 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 de la empresa.

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 Alojamiento de la Organización en el área de pisos.
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.

Fase II: 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 constatar que dominaban al menos las más elementales técnicas y herramientas gerenciales. Se seleccionan un total de (30) directivos para que conformen el equipo de mejora de procesos cuyos datos se muestran en el Tabla 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.

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 la tabla 3.2 se expone el listado oficial de los procesos y su misión.

Tabla 1.1: Listado de los Procesos del Complejo Solymar Arenas Blancas Palma Real.

No	Proceso	Misión
1	Gestión Plan de Negocios	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 hotel para lograr una eficacia en su gestión de acorde a los parámetros de calidad establecidos.
3	Medición, Análisis y Mejora	Garantizar que se efectúe la medición, análisis de la información y datos de cada proceso para medir la eficacia del Sistema de Gestión y el desempeño de los procesos logrando la satisfacción de los clientes con los servicios y productos ofertados por el hotel utilizando la mejora continua como una herramienta de eficiencia.
4	Servicios de Alojamiento	Garantizar la satisfacción plena con nuestros servicios y la repitencia de los clientes.

5	Servicio 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 hotel, cumpliendo las normas vigentes de higiene de los alimentos con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
6	Servicio de Elaboración de Alimentos	Garantizar el cumplimiento de los estándares de la cadena en cuanto al proceso de elaboración de alimentos en todas las áreas del hotel, cumpliendo las buenas prácticas de higiene y manipulación de los alimentos con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y garantizar alimentos inocuos.
7	Animación	Satisfacer la demanda recreativa de los clientes durante su estancia en la instalación.
8	Recursos Humanos	Ejecutar la selección, contratación, evaluación y capacitación de los trabajadores en función de darle cumplimiento a los requisitos establecidos por el hotel y sus necesidades.
9	Compras	Garantizar el abastecimiento necesario para soportar los procesos definidos en el Hotel.
10	Servicios Técnicos	Mantenimiento y reparación de la instalación, así como velar por el cumplimiento de las marcas de calidad de los portadores energéticos.
11	Seguridad y Protección	Garantizar de forma sistemática y continua la seguridad de todos los medios y recursos que existen en el hotel, las propiedades de los clientes, así como su integridad física, tanto de los externos como de los internos.

Fuente: Elaboración propia

La tercera etapa se dedicó a la clasificación de los procesos en estratégicos, claves y de apoyo y determinar las principales relaciones entre los procesos, a través de la creación de una matriz “nxn”, donde “n” es el número de procesos. Todo este trabajo permitió la confección del mapa de proceso del Complejo Solymar Arenas Blancas Palma Real. Una vez aprobado por el equipo de trabajo el listado de los procesos, se presentó al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Luego se procedió a la aplicación del método del coeficiente de Kendall (Tabla 3.3) 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 1.2: Método Kendall

Procesos	Expertos							$\sum_{i=1}^m A_i$	T	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
Gestión Plan de Negocios	1	9	2	11	2	1	4	30		-11.4545	131.2066
Gestión Económica Financiera	2	5	10	1	5	5	1	29		-12.4545	155.1157
Medición Análisis y Mejora	3	8	6	6	4	8	6	41		-0.45455	0.206612
Alojamiento	4	1	3	5	3	2	2	20		-21.4545	460.2975

Alimentos y Bebidas	5	2	1	3	6	3	3	23	-18.4545	340.5702
Elaboración de Alimentos	6	3	4	2	7	4	5	31	-10.4545	109.2975
Animación	7	4	7	4	9	6	9	46	4.545455	20.66116
Compras	8	6	5	8	1	7	3	38	-3.45455	11.93388
Servicios Técnicos	9	7	11	10	8	9	9	63	21.54545	464.2066
Seguridad Hotelera	11	10	8	7	11	11	7	65	23.54545	554.3884
Recursos Humanos	10	11	10	9	10	10	10	70	28.54545	814.843
11								456	41.45455	3062.727

Fuente: Elaboración propia

Como $W \geq 0.5$, ($W = 0.568224$) se puede afirmar que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el consejo de dirección

De la aplicación del método quedaron seleccionados como relevantes los procesos siguientes:

- ✓ Alojamiento
- ✓ Gestión Económica Financiera
- ✓ Alimentos y Bebidas

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

Cuadro 1.1: Responsables de procesos.

No.	Proceso	Responsable
-----	---------	-------------

1	Gestión Plan de Negocios	
2	Gestión Económica Financiera	
3	Medición Análisis y Mejora	
4	Servicios de Alojamiento	
5	Servicios de Alimentos y Bebidas	
6	Servicios de Elaboración de Alimentos	
7	Animación	
8	Compras	
9	Servicios Técnicos	
10	Seguridad y Protección	
11	Recursos Humanos	

Fuente: Elaboración propia.

Fase III: Representación de los procesos a auditar.

Una vez finalizada la fase II de la metodología, el responsable del proceso seleccionado en la etapa anterior, formó su equipo de trabajo. El equipo de trabajo en el proceso de alojamiento (en el área de pisos) estuvo integrado por diferentes personas cuyos datos se muestran en el Cuadro 1.2. La autora de este trabajo participó como guía y facilitadora del proceso.

Cuadro 1.2: Datos del equipo de trabajo

No	Nombre y Apellidos	Cargo que ocupa
1	Niurka Medina Quiroz	Supervisora, J Brigada
2	Gelasio Fleitas Ruiz	Jefe de Mantenimiento
3	Ernesto Suárez Herrera	Auditor

Fuente: Elaboración propia

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 Alojamiento con todos sus subprocesos (Figura 3.1), así como definir sus características fundamentales que, complementadas con posteriores entrevistas a los responsables del proceso, permitió la confección de la ficha del mismo.

Figura 3.1: Representación de los subprocesos de Alojamiento



Cuadro 1.3: Responsables del proceso seleccionado.

No	Proceso	Responsable
1	Alojamiento	Miladis García Robaina
2	Pisos	Ixa Rosa Saavedra Castillo

Identificación de los objetivos por actividad.

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. Perfeccionar el funcionamiento, la gestión de dirección, y el control interno del hotel.
2. Actualizar e introducir procesos que conlleven al perfeccionamiento del trabajo del hotel y al logro de una mayor eficacia en su funcionamiento, con el consecuente aumento del nivel de satisfacción de los clientes.
3. Alcanzar la fuerza de trabajo idónea, logrando la elevación de la productividad, la formación de valores éticos-morales, la calidad de vida de los trabajadores y la implementación de un sistema integrado de atención al hombre.
4. Proporcionar un adecuado servicio de habitación para lograr mayor satisfacción en los clientes.
5. Mantener un funcionamiento óptimo de los equipos que existan en las habitaciones.
6. Lograr el mantenimiento de una correcta limpieza en las áreas principales del hotel.
7. Garantizar la satisfacción plena con nuestros servicios y la repitencia de los clientes.
8. Asegurar una correcta limpieza y reposición en tiempo de la lencería, *amenities* y minibares de las habitaciones.

El procedimiento será aplicado al proceso de Alojamiento, al área de pisos, el cual se compone por varios pasos, entre ellos se encuentra proceso de limpieza de habitaciones para las habitaciones que no sean salidas [*Stay over*], máximo a las 15:00 horas. Las habitaciones Vip tendrán prioridad de servicio. Cambio diario de sábanas. Se colocará *Tend Card* en la zona del baño sobre el cambio ecológico de toallas [cambio diario, si el cliente las deja en el suelo]. Atenciones en habitación, prensa diaria gratuita distribuida en las habitaciones utilizando las bolsas de prensa para los clientes de la tarjeta MAS y clientes VIP, procurando atender las preferencias o la nacionalidad del cliente. Se dispondrá de facilidades de café y té dentro de la habitación [cafetera eléctrica, 2 tazas, café, té, azúcar regular, edulcorante, crema, etc.], según el mercado. Se procurará que, si durante la estancia del huésped se coincide la onomástica, el cumpleaños, aniversario de bodas o luna de miel del cliente; El GSA / Relaciones Públicas, notifique al director gerente para que le felicite personalmente y se le manden atenciones. Dotación *amenities* a cada habitación, se le asignará una dotación de *amenities* básicas consistente en jabón, gel, champú [ver sección dotaciones habitaciones], el día de entrada del cliente y acorde al número de personas registradas por habitación.

Lavandería a huéspedes: todos los hoteles dispondrán de servicio de lavandería / tintorería [propia o subcontratada externamente], con información clara del mismo a disposición del cliente. La devolución será siempre antes de las 18:00 h. [si la ropa ha sido entregada a primera hora de la mañana, aplicable solo a hoteles con lavandería propia]. La ropa limpia se dejará bien colocada según la forma que haya solicitado el cliente: colgada en perchas o doblada. Servicio de planchado: servicio de tintorería / lavandería [con cargo] para planchado de ropa, cosido o similar. En todas las habitaciones y dentro del armario, el huésped tendrá a su disposición una plancha y tabla de planchar.

Minibar: se realiza la reposición diaria en función del consumo, con especial atención a la colocación de los productos, la cantidad y la fecha de caducidad [en los casos que aplique]. Se recomienda que este servicio, sea realizado por las camareras como parte de la limpieza y atención de cada habitación.

Proceso mantenimiento correctivo en habitación ocupada Sistema desarrollado con la finalidad de controlar las incidencias y/o averías que se generan en las habitaciones y áreas del hotel. El objetivo es llevar un registro cronológico que inicia desde el momento que la incidencia es capturada en el sistema y finaliza con el registro de la solución / reparación del trabajo. Limpieza diaria: se realiza un recorrido general por todas las áreas nobles para confirmar el estado de las mismas. En el recorrido se verifican los siguientes puntos: Botes de basura, Ceniceros, Limpieza de pasillos, Limpieza de mobiliario. El responsable de áreas nobles, deberá anotar los desperfectos de mantenimiento que se detecten en las áreas a supervisadas y reportará al departamento de GSA que sean canalizadas en CIMANTTO AREAS. Se deberá dar prioridad a las áreas específicas de mayor afluencia de clientes o puntos críticos: lobby principal, centros de consumo, piscina y playa.

Identificación de los riesgos

A partir de la observación directa y las entrevistas hechas a los trabajadores de cada actividad que se realiza en el proceso, se pudieron 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 actividad o el área donde se manifestó, 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 1.3: Información de los riesgos del proceso

Riesgos	Tipo o Clase	Área o Actividad	Posibles Manifestaciones Negativas
Caja de Seguridad	Interno	Pisos	Caja de seguridad abiertas pudiéndose producir pérdidas de dinero y valores a los clientes

Prendas de clientes	Interno	Pisos	Pérdida de prendas de clientes y quejas de estos Quejas de clientes por objetos olvidados
AFT y útiles	Interno	Pisos	Pérdida de AFT y útiles
Lencería	Interno	Pisos	Pérdida de la lencería Descontrol en el inventario al no efectuar los cuadros
Lavandería	Interno / Externo	Pisos	Introducción de ropa sin estar amparada en el modelo de servicio Desvío de los ingresos y falsificación de la información
Habitaciones	Interno	Pisos	Entrada de personal que no es cliente del hotel
Productos ajenos al área	Interno / Externo	Pisos	Existencia de productos ajenos al área que pueda propiciar la apropiación de los mismos
Entrega de insumos	Interno	Pisos	Despilfarro, uso inadecuado y descontrol de los insumos
No constituidas las actas de responsabilidad	Interno	Pisos	La no aplicación de responsabilidad material por no tener las actas

material.			actualizadas.
-----------	--	--	---------------

Fuente: Elaboración propia

Estimación del Riesgo.

Para la estimación de riesgo se utilizaron los datos de frecuencias e impacto recogidos anteriormente y con ellos se confeccionó la siguiente información:

Tabla 1.4: Estimación del Riesgo.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
Caja de Seguridad	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Prendas de clientes	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
AFT y útiles	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Lencería	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Lavandería.	2 (medio)	2 (medio)	2 (medio)
Habitaciones	2 (medio)	2 (medio)	2 (medio)
Productos ajenos al área	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Entrega de insumos	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
No constituidas las actas de responsabilidad material.	1 (bajo)	1 (bajo)	1 (bajo)

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:

- ✓ La dotación de amenites es inadecuada y no se repone el producto
- ✓ No se lleva un estricto control de las entradas y salidas del almacén de lencería.

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 cuadro 1. 4), utilizando información histórica de auditorías realizadas al proceso y sus experiencias mediante *brainstorming*, con el objetivo de evitar o reducir los riesgos mencionados.

Cuadro 1.4: Medidas a Aplicar

No	Riesgo de alto nivel	Medidas a tomar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
1	Lencería	Comprobar que las actas de responsabilidad material estén firmadas por la custodia de la lencería. Efectuar el conteo físico de la lencería de forma sorpresiva en el ropero y las habitaciones Revisar que se controlen los vales de la lavandería y su confección Efectuar chequeos sorpresivos a la entrada y salida de la lencería con destino a Servisa. Comprobar que se realizan conciliaciones con la	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes

		lavandería y el cuadro del ropero con los vales y facturas			
2	Productos ajenos al área	Realizar recorridos sorpresivos para detectar cualquier irregularidad	Gobernanta	Supervisora, J Brigada	del 15 al 25 de cada mes
3	Entrega de 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

Fuente: Elaboración propia

Con toda esta información anteriormente tratada se pasó a conformar el inventario de riesgo.

Inventario de Riesgos Resumen.

Para la obtención del Inventario de Riesgos Resumen se tomaron los calificados con nivel de riesgo: 5 (importante) y 6 (intolerable) ya que estos son los que mayor peligro representan para el proceso y por consiguiente son a los que el equipo de trabajo debe prestarle la máxima atención.

Fase VI: Determinación de los procesos de la organización a auditar.

El inspector Ernesto Suárez Herrera 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 Alojamiento, 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.

Se valora por la parte del alojamiento, 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.

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.

Se realizó la lista de verificación del proceso conforme a los lineamientos establecidos y las normativas vigentes en el proceso. El proceso mantiene vinculadas interconexión con varias áreas, las cuales se verificaron por el grupo de trabajo, las informaciones pertinentes y se le entrevistó a trabajadores para conocer sus criterios y el conocimiento acerca de las regulaciones, exigencias y procedimientos establecidos en el proceso, así como el cumplimiento del mismo.

Se detectaron los puntos vulnerables en el proceso de Alojamiento, así como los principales riesgos que le afectan (8), 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 actualización del plan de prevención de riesgos, con la actualización de los riesgos detectados en el transcurso del proceso.

Después de toda la investigación realizada fueron detectadas algunas deficiencias en el proceso de Alojamiento, en el subproceso de Pisos. Dicho proceso está compuesto por las áreas de recepción y pisos. Esta investigación se centró en el área de pisos. Este no se encuentra tan bien controlado por parte tanto de sus responsables como por la máxima dirección del hotel como se debería, por lo que la probabilidad de ocurrencia de cualquiera de sus riesgos es una posibilidad inminente.

Se identifican y evalúan los riesgos para el área de trabajo o actividad para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, así como el de las medidas a tomar para eliminar la ocurrencia de los riesgos. Para la elaboración del Plan de Prevención se determinó cuáles eran los problemas que afectaban al Control Interno. Para ello se realiza de manera mensual un consejo de dirección para el análisis del cumplimiento de los objetivos y el análisis de los riesgos en las diferentes áreas y procesos del hotel. Luego es levantada un acta la cual recoge todo lo analizado y planteado en el Consejo de Dirección. Seguido a ello en el proyecto, es donde se agrupan de una manera más concreta las deficiencias detectadas proporcionándose las soluciones, fecha de cumplimiento, responsable y ejecutante. Por último, son plasmados en el Plan de Prevención del año del hotel.

El plan de acción consistió en reflejar las deficiencias encontradas en la revisión realizada al área de pisos y las soluciones tomadas para combatir dichos males. En el transcurso de la evaluación se detectaron 8 problemas y sus posibles soluciones fueron plasmadas

Conclusiones

Se realizó la aplicación del procedimiento de Medina Enríquez, (2016) en el proceso de Alojamiento en el subproceso de Pisos en el Complejo Solymar Arenas Blancas Palma Real. La aplicación se sustenta en la utilización de la experiencia de un grupo de especialistas de la institución que permitieron contribuir a la documentación del proceso, la detección de problemas y la propuesta de soluciones.

Se logró determinar el mapa de procesos de la organización y un orden para realizar los procesos para la mejora en contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Referencias bibliográficas

ALBA RUIZ, L. *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*. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba, 2015.

AYALA, H. Evolución de Indicadores Turísticos de Cuba 2011-2013. *Revista Retos turísticos*. Vol. 2 (2). ISSN 2224-7947, 2014. Disponible en: <http://retos.umcc.cu/index.php/retojs>

GRIMALDO LOZANO, L. C. *Importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*. Documento elaborado como parte de la opción de grado para obtener el título de Contadora Pública. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS), programa de Contaduría Pública. Bogotá, Colombia, 2014.

HERRERA MARTÍNEZ, Y. A. *Auditoría del Control Interno de los procesos de ventas y distribución de The Tesalia Springs Company S.A.* Tesis de grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas Contador Público Auditor. Escuela Politécnica del Ejército, departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Sangolqui, Ecuador, 2007.

KARAPETROVIC, S., CASADESUS, M., Y HERAS, I. *Analysis of Integration within The Standards Based Integrated Management Systems*. 4th International Quality Conference Kragujevac: Center for Quality, Faculty of Mechanical Engineering, University of Kragujevac, 2010.

MARRERO LICEA, B. Y RODRÍGUEZ MARRERO, M. Evolución de la auditoría de gestión en Cuba. Disponible en: <https://www.Gestiopolis.com>. Consulta: 20 de noviembre del 2018.

MEDINA ENRÍQUEZ, A. *Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez*. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba, 2016.

MEDINA ENRÍQUEZ, A., CRESPO RODRÍGUEZ, M., DE LA ROSA PÉREZ, L., MEDINA LEÓN, A. Herramienta para el control a la Auditoría de proceso mediante una lista de chequeo. Paper presentado en el Taller Provincial de Auditoría, ANEC provincial de Matanzas, Matanzas, 2019.

OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN (ONEI). Panorama económico y social. Edición abril. Disponible en: www.onei.cu. 2014.

PADRÓN ACOSTA, L. *Aplicación de un procedimiento de auditoría de proceso en ESAZUCAR*. Tesis de grado previa a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba, 2017.

REDONDO DURAN, R. LLOPART PÉREZ, X., DURAN JUVE, D. *Auditoría de Gestión*. Universidad de Barcelona. España, 1996.

REYES TOMALÁ G. L. *Plan de auditoría de procesos del manejo de inventario del departamento de bodega de la Empresa Cristaltech SA*. Trabajo de titulación previo a la obtención del título “Licenciatura en sistemas de información”. Universidad de Guayaquil. Facultad de ingeniería industrial departamento académico de graduación. Guayaquil. Ecuador, 2015.