



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES.**

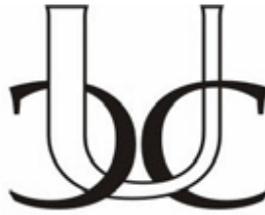
**TRABAJO
DE
DIPLOMA**

**TÍTULO: GUIA DE AUTOCONTROL PARA EL SECTOR DE LA
VIVIENDA EN CIENFUEGOS.**

AUTOR: Felipe Javier Hernández García

TUTOR: Lic. José Ramón Méndez Terry

Curso 2011- 2012



UNIVERSIDAD
C I E N F U E G O S
Carlos Rafael Rodríguez

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

TITULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA: Guía de autocontrol para el sector de la Vivienda en Cienfuegos.

AUTOR: Felipe Javier Hernández García

TUTOR: Lic. José Ramón Méndez Terry

CURSO: 2011-2012

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizado a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del Centro.

Firma del Autor

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, requerido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombres, Apellidos y Firma

Computación
Nombres, Apellidos y Firma

Firma del Tutor

RESUMEN

El trabajo desarrollado tiene como título “Guía de autocontrol para el sector de la Vivienda en Cienfuegos”. La investigación está basada en como evaluar el sistema de Control Interno en la actividad específica de la Vivienda, teniendo en cuenta que la guía actual tiene un carácter general y en las comprobaciones nacionales al Control Interno y auditorias realizadas, estas no responden a los objetivos estratégicos, que el gobierno se ha trazado en la provincia, estos no muestran el comportamiento de la entidad, referente a la satisfacción de quienes reciben el servicio, ya que las guías aplicadas no incluyen aspectos o preguntas que comprueben si el servicio que se brinda satisface la misión de la entidad, la que debe marcar en sus objetivos una mejora constante de los procesos en la satisfacción de los clientes, aspecto que llevan al mejoramiento de la vida humana, dentro y fuera de cualquier organismo y en especial del sector poblacional que nos ocupa.

Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta las herramientas establecidas por la Resolución 60/2011 De la Contraloría General de la República de Cuba, así como resoluciones inherentes al propio sector de la Vivienda. Al rediseñar la guía de autocontrol ajustada a las características específicas del sector de la Vivienda, se le entrega una herramienta a la dirección en busca de elevar la calidad en los servicios prestados en función de la protección de la población, arribando a juicios acerca de la eficiencia y efectividad de la misma.

SUMMARY

The work is entitled "Guide of self-control for the sector of housing in Cienfuegos". The research is based on how to evaluate the internal control system in the specific activity of Housing, taking into account that the current guidance is general in nature and in the national internal Control and audit checks carried out, these do not respond to the strategic objectives that the Government has charted in the province, these do not show the behaviour of the entity, concerning the satisfaction of those who receive the service that applied guidelines do not include aspects or questions to check if the service provided satisfies the mission of the institution, which must mark your targets continuous improvement of processes in the customer satisfaction, something that lead to the improvement of human life, inside and outside of any particular organism and population sector at hand .

For the development of this work took into account the tools established by Resolution 60/2011 of the Comptroller General of the Republic of Cuba, and decisions inherent in the housing sector. By redesigning the guidance of self-control to the specific sector of Housing, is given a tool to Direction in search of raising the quality of services provided for the protection of people, arriving at judgments about the efficiency and effectiveness thereof.

DEDICATORIA

A mi Tutor José Ramón Méndez Terry, a quien le debo la realización de este sueño, quien ofreció su sabiduría y disposición incondicional para la realización de este trabajo.

A mi Madre, a quien debo todo lo que soy, le agradezco por ser mi guía, mi consejera, por su ejemplo y Amor infinito.

A mis adorados hijos: Felipe, Anisleidys y Deyanes por quien me esfuerzo todos los días de mi vida y sacrifico el tiempo en el que me necesiten, convencido de que algún día comprenderán que nunca se termina de estudiar si en verdad el ser humano desea ser realmente útil y como dijera nuestro Apóstol José Martí “La educación empieza con la vida, y no acaba sino con la muerte”.

A mi Esposa Nitza, por el amor, comprensión y apoyo que ha tenido para conmigo, aún en los momentos más tensos por los que he atravesado, y sobre todo por soportar el parcial abandono al que ha sido sometida durante estos intensos años de estudio y esfuerzo, TE QUIERO.

A mis hermanos Pedro Luís y Nadia, por estar siempre presente brindándome confianza y apoyo.

A mis tíos queridos Maria Eugenia y Alberto que siempre me apoyaron y me dieron confianza en estos intensos seis años

Para ustedes, con AMOR.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por apoyarme siempre.

*A mi tutor: José Ramón Méndez Terry, por su gran experiencia, dedicación, empeño y perseverancia en medio de sus múltiples responsabilidades, por atenderme y acogerme en su casa como si fuera la mía propia para lograr la realización de este trabajo, ,
Gracias.*

Al colectivo de profesores de la Universidad que ayudaron en mi formación personal y profesional

A la Dirección Provincial de la Vivienda de Cienfuegos, en particular a Elena y Eliéser por haberme ayudado en la revisión y conformación de la investigación.

A mis amigos que han estado conmigo todos estos años y que me han enseñado y apoyado siempre, con quienes he compartido muchísimos días de tensión y de alegrías, Abilio, Luís Enrique. Espero no me olviden.

A todos los que de una u otra forma me ayudaron y tuvieron fe en que llegaría hasta el final.

Doy infinitas gracias.

PENSAMIENTO



“La capacidad de pensar no es de una minoría dirigente. ¡Mentira! La capacidad de pensar está en todo el pueblo. No es necesario poseer un cargo. Está demostrado que una masa grande puede razonar. La sociedad socialista que no se apoya en las masas fracasa. Que al demagogo se le combata con argumentos; que el revolucionario no ande con timidez. Incluso que el revolucionario se entrene en el arte de discutir y decir la verdad”

Bidebasta

INDICE

INTRODUCCION	2
Capítulo I: “El Control Interno, Indicadores de Gestión y el Desarrollo Humano Local.”	7
1.1 Generalidades del Control Interno.	7
1.1.1 El Informe COSO.	7
1.1.2 El Control Interno.	8
1.1.3 Definiciones y Conceptos del Control Interno.	9
1.1.4 La Contraloría General de la Republica y el Control Interno.	12
1.2 El Control Interno y la Ética Profesional.....	15
1.3 El Control Interno en Cuba.	18
1.4 El Control Interno de la Empresa.....	21
1.5 Principales Características de las Guías de Autocontrol.	24
1.6 El Delphi como método de expertos.	25
1.7 Indicadores de Gestión como Herramienta de Dirección.....	28
1.8 Antecedentes del Desarrollo Humano Local.....	29
1.9 Las funciones principales del Programa para el Desarrollo Humano Local.	32
1.10 Predominio del Control Interno en el Desarrollo Humano Local.	34
1.11 Conclusiones parciales.	35
Capítulo II: “Guía de Autocontrol para el Sector de la Vivienda en Cienfuegos.....	36
2.1 Caracterización del Sector de la Vivienda en Cienfuegos.	36
2.1.1 La Vivienda, su Objeto, Misión y Visión.	38
2.1.2 Estructura y Diagrama Organizacional.....	39
2.1.3 Los Valores de la Entidad.	40
2.1.4 Análisis estratégico. (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades en la vivienda).	41
2.2 Principales Causas, Efectos y Realidad que propician los resultados negativos y frenan los servicios en el Sector.	47
2.3 Caracterización del Objeto de Estudio.....	50
2.4 Rediseño de la Guía de Autocontrol en el sector de la Vivienda.	53
2.4.1 Componente Ambiente de Control.	54
2.4.2 Componente Gestión y Prevención de Riesgos.	57
2.4.3 Componente Actividades de Control.	60
2.4.4 Componente Información y Comunicación.....	63
2.4.5 Componente Supervisión y monitoreo.	66
2.5 Conclusiones parciales.....	68
Capítulo III: “Validación de los resultados de la Guía para el Sector de la Vivienda a través del método Delphi”	69
3.1 Flujo grama para la validación de los Indicadores.	69
3.2 Validación de los indicadores a través del método Delphi.	71
3.2.1 Aplicación de las encuestas	74
3.2.2 Procesamiento y análisis de la información	74
3.3 Conclusiones del Capitulo	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	82

INTRODUCCION

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, sería un error pensar que solo está presente en el campo financiero, no se puede restringir a ese marco, sino que se debe pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos. Quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos y con ello la creación de elementos del sistema de control de gestión, como parte de la gestión empresarial, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o mas datos, lo que es lo mismo nombrarlo como indicadores.

Como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del vertiginoso desarrollo que se produce en las empresas.

Un asunto importante para el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitar desviaciones no deseadas, manejar información fiable y asegurar cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos. Todo esto hoy concierne al control interno. En consecuencia a ello se concluye en reconocer un conjunto de factores de primer orden, como son:

- La necesidad de que el control interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que esté implicado en los procesos normales de trabajo y al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.
- La necesidad de que los objetivos del sistema de control interno se correspondan y refieran a los propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional.
- La necesidad de unificar el significado que el control interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas.

Para laborar sobre esta temática, se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo con el objetivo - entre otros -, de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como de definir la manera de evaluarlo, en tal sentido, los conocedores del tema de control, y su

esencia, lo llevaron al Informe COSO (quien debe sus siglas al Committee Of. Sponsoring Organizations). Lo que igualmente lleva a la reflexión de establecer un mecanismo legal en Cuba siendo una palpable demostración la constitución del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, encargando finalmente la tarea al Ministerio de Finanzas y Precios, el cual dictó con fecha 23 de septiembre del 2003, la Resolución 297.

La Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del poder del Estado cubano, en cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba. A través de la Ley 107, la Contraloría General de la República establece de carácter obligatorio el autocontrol, referido en la Resolución 60/2011 de la CGR como Principio Básico, con el objetivo de cumplir fielmente los objetivos que la contraloría trazó y no convertirla en un ¿qué hacer? para los directivos.

En el VI Congreso del PCC, se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se consigna "...Los Lineamientos de la Política Económica y Social son la expresión de la voluntad del pueblo. Contenida en la política del Partido, el Estado y el Gobierno de la República de Cuba, de actualizar el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos" y más adelante se puntualiza " La información precisa y honesta sobre cada asunto, por sensible que sea, acompañada de la crítica oportuna y el amplio intercambio de criterios, constituyen puntos de partida para sumar a todos a la solución de los problemas, lo que demanda además actuar con orden, disciplina, exigencia, y el ejercicio riguroso del control (del VI Congreso del PCC, 2011) en cumplimiento de esta política, la vivienda, como sector muestreado, constituye una importante prioridad.

Como parte del Plan Anual de Auditoria, se lleva a cabo la Comprobación Nacional al Control Interno, en estrecha coordinación con el Sistema Nacional de Auditoria y la ANEC, en el interés de dar continuidad al trabajo, en aras de fomentar una cultura de probidad y eficiente control económico-administrativo de las entidades, sobre la base del cumplimiento del orden, la disciplina y la legalidad. Esta Comprobación, tiene la novedad de estar precedida de un proceso de revisión en las entidades, mediante la aplicación de las Guías de Autocontrol a las actividades empresarial y presupuestada, emitidas por este Órgano a los Organismos de la Administración Central del Estado, en lo adelante (OACE), Entidades Nacionales y a los Consejos de Administración Provincial y del municipio especial Isla de la Juventud; con el objetivo de lograr que la sistematicidad y rigor en la supervisión de las tareas, contribuya a alcanzar la máxima eficacia en los sistemas de dirección y gestión administrativa.

Los controles internos y los autocontroles, a través de las guías elaboradas para ello, no han intencionado temas que comprueben o midan la elevación del nivel de vida de la población, en aquellas unidades que trabajan directamente con ella y que su función fundamental está basada en el servicio que brindan, conjugado con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos.

Los resultados de los controles internos, determinados en las comprobaciones nacionales, no responden a los objetivos estratégicos, que el gobierno se ha trazado en la provincia, estos no muestran el comportamiento de la entidad, referente a la satisfacción de quienes reciben el servicio, ya que las guías aplicadas no incluyen aspectos o preguntas que comprueben si el servicio que se brinda satisface la misión de la entidad, la que debe marcar en sus objetivos una mejora constante de los procesos en la satisfacción de los clientes, aspecto que llevan al mejoramiento de la vida humana, dentro y fuera de cualquier organismo y en especial del sector poblacional que nos ocupa, destacándose como organismo clave que influye en la bienestar de la población

El desarrollo humano local y el nivel de vida de la población, en nuestra investigación está vinculado al sector social de la vivienda, siendo este un sector en el que influye directamente la población.

El universo poblacional de esta investigación son todas las entidades del Sistema de la Vivienda, la muestra seleccionada es la Dirección Provincial de Viviendas de Cienfuegos, quedando este sector identificado como muestra para esta investigación.

La vivienda, constituye una importante prioridad, tanto para la población como para la sociedad en su conjunto. El estado cubano se propone que cada familia ocupe una vivienda adecuada. Pero la vivienda no puede considerarse un hecho aislado, deberá enfocarse como un sistema que logre la interrelación adecuada entre las políticas sociales, económicas, territoriales, constructivas y ambientales, entre otras, buscando un desarrollo sostenible. A pesar de los logros alcanzados, las políticas y estrategias habitacionales aplicadas en el país han carecido de un enfoque sistémico que integra, además, los diferentes elementos financieros, materiales y humanos, cuya influencia será determinante en el éxito de las mismas. El trabajo plantea la necesidad de medir cuanto se hace y compararlo con lo que se debió hacer para lograr un desarrollo sistémico de la política de vivienda.

Para lograr que este organismo constituya un pilar en el mejoramiento continuo de la eficiencia de la gestión económica de sus unidades y del aprovechamiento eficiente de las potencialidades para el desarrollo local, se requiere dar respuesta a la situación presentada, buscando un crecimiento sustancial en el control que deben ejercer los técnicos, directivos, especialistas y personal que trabaja en este sector, así como de la introducción de herramientas que midan el comportamiento de lo que se hace y como se hace en vinculación directa con el bienestar de la población, la pertinencia en este tema se manifiesta en ¿Cómo

lograr que el Sistema de Control Interno en el sector de la Vivienda contribuya al mejoramiento de la eficiencia de la gestión y de esta forma coadyuve al aprovechamiento eficiente de las potencialidad para incrementar el desarrollo humano local? Siendo esta interrogante el problema a resolver de esta investigación, para el cual el autor presenta el rediseño de una guía de indicadores de gestión para el control interno del sector seleccionado.

De esta investigación se define como hipótesis que: que si se rediseña la guía de autocontrol ajustada a las características específicas del sector de la Vivienda, se le entrega una herramienta a la dirección con el objetivo de elevar la calidad en los servicios prestados en busca de la protección de la población.

Para el fruto de este tema se define como objetivo general, rediseñar una guía de autocontrol para el sector de la Vivienda en función del desarrollo humano local en Cienfuegos, y como objetivos específicos propone los siguientes:

- 1 Revisión y levantamiento Bibliográfico.
- 2 Diagnosticar en este sector el cumplimiento de las normas de Control Interno, caracterizando su estado actual y su afectación en la población.
- 3 Rediseño de la guía de autocontrol.
- 4 Revisión y Mejoras según método Delphi

VARIABLES DEPENDIENTES: Guía, autocontrol

VARIABLES INDEPENDIENTES: SCI Vivienda, Desarrollo humano local, Indicadores de Gestión

La investigación permitirá analizar las tendencias que presenta actualmente el clima de las organizaciones, planteando la necesidad y posibilidad de lograr un desarrollo sistémico de la política de este sector, haciendo énfasis en su carácter multidimensional, multidisciplinario permitiendo rediseñar los procedimientos para presentar una guía de autocontrol que coadyuve a las mejoras de las proyecciones en el sector de referencia.

En relación a la problemática detallada y el problema de la investigación detectado se hizo necesario consultar a través de los principales meta buscadores (Google, Yahoo) una panorámica de la situación internacional relacionada con el control interno, las normas que rigen al sector tomado como muestra y otros documentos.

Se procedió a realizar una búsqueda bibliográfica del tema, revisándose además tesis que aportaron referentes sobre la temática y artículos científicos, lo cual arrojó que existen ya entidades que han elaborado, sobre la base de diagnósticos iniciales, su propia guía, por lo que a partir de esta identificación se decide encauzar una investigación de tipo explicativa - descriptiva, que en su fase inicial permita examinar y familiarizarse con el tema, servir de base a la realización de una descripción dinámica del tema a investigar y realizar su proyección a través de una investigación – acción con un carácter situacional y participativo, pues el problema de investigación nace dentro de una organización, que lo define, analiza, resuelve, valora y su fin es la transformación de la realidad.

Derivados de los detalles brindados se define la utilización de los siguientes métodos, procedimientos y técnicas de investigación: análisis de documentos, histórico-lógico, entrevista, encuesta, observación participativa, síntesis, abstracción, concreción, inducción, medición, criterio de expertos y estadísticos. Como la investigación se asume como explicativa - descriptiva, para poder cumplir con el objetivo general, se deberá detallar la esencia de la problemática detectada, determinando las necesidades reales del sector en materia de control de los recursos humanos, en función del desarrollo de la localidad, recorriendo las regulaciones vigentes para determinar los procedimientos a incluir en la guía y se recopilará a través de un pre-experimento las resultantes obtenidas en la aplicación, a la muestra seleccionada.

Contenidos Principales del Trabajo de Diploma por capítulos.

En el **Capítulo I**. Se recogen los conceptos y generalidades sobre los indicadores de gestión, su presencia en el control interno en función del Desarrollo Humano Local

Seguidamente en el **Capítulo II**. Se muestra una caracterización del Sector de la Vivienda para una mejor comprensión de los aspectos tratados, se analiza la guía actual y se realiza el rediseño de la guía de autocontrol estableciendo indicadores de gestión que midan los resultados.

Por ultimo se confecciona el **Capítulo III**. Donde se presentan los resultados de la guía de autocontrol y su inclusión según los componentes del Control Interno ante expertos (Método Delphi) en el Sector de la Vivienda.

Se consulta la bibliografía, referente al tema, desde los primeros autores que sacan a la luz concepto, importancia y limitaciones sobre el Control Interno, tesis de maestría, así como las normas y regulaciones vigentes en Cuba, tanto en materia de Control Interno como Desarrollo Humano Local y las específicas al sector de la Vivienda.

En general, las características de este trabajo de investigación permitirán realizar un aporte práctico, pues no se encamina a la creación de una nueva teoría, sino a la solución de problemas reales que existen hoy en las organizaciones cubanas, propiamente en la provincia de Cienfuegos.

En el desarrollo de nuestro primer capítulo se aborda la evolución histórica que ha tenido el Control Interno, los Indicadores de Gestión y el Desarrollo Humano Local así como conceptos esenciales asociados al tema.

Capítulo I: “El Control Interno, Indicadores de Gestión y el Desarrollo Humano Local.”

1.1 Generalidades del Control Interno.

La contabilidad de partida simple, se desarrolló como resultado del auge que tomó el comercio en algunos pueblos del Medio Oriente debido a que las anotaciones incluían una reducida cantidad de operaciones, ejerciéndose el control de forma individual.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo la teneduría o libro para controlar las operaciones de los negocios. Fue el monje veneciano Fray Lucas Paccioli, quien desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde dos puntos de vista: partida y contrapartida.

En el siglo XVIII, con la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra, fueron haciéndose cada vez más complejos los procesos, en los cuales intervenían más personas y medios de producción, surgiendo de ahí la necesidad de controlar las operaciones, no obstante, no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, la imposibilidad de los propietarios de negocios de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, como consecuencia del notable aumento de la producción, se vieron forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores. Debido a esto surge la necesidad de crear e implementar controles que ejercen la tarea gerencial, asegurando de esta forma que los planes y políticas preestablecidas se cumplan.

En este proceso evolutivo primeramente los contadores idearon un control al que denominaron comprobación interna cuyo objetivo estaba encaminado a brindar a la administración, hasta donde fuera posible, el máximo de protección, control e información verídica.

En forma paralela se establecieron sistemas o procedimientos para prever o minorizar fraudes o errores, y de esta forma proteger su patrimonio, lograr informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente, así nace el informe COSO.

1.1.1 El Informe COSO.

El informe COSO es publicado en Estados Unidos en 1992, y surgió como respuesta a las inquietudes resultantes de los diferentes conceptos, definiciones e interpretaciones existentes al Control Interno.

Debe sus siglas al Committee Of. Sponsoring Organizations y encuentra sus fundamentos en el proceso de internacionalización de las economías, el dinamismo que caracteriza el entorno

económico en la actualidad que obligan a las empresas a la creación de nuevos métodos y estilos de aplicación de los controles. Además se deriva de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados, ante los escándalos y fraudes de los últimos años.

Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión. Actualizó la práctica del Control Interno, lo mismo que los procesos de diseños, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo.

El informe COSO, se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros.

Se define y describe como control interno para establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes, proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras – grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no - puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

El Informe COSO fue remplazado posteriormente por el de Control Interno. Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre la comprensión de la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad, los estados financieros publicados se están preparando confiablemente y se están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

1.1.2 El Control Interno.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua se define como control. (Del fr. *contrôle*). m. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Para todas las esferas de la vida humana constituye un elemento de vital importancia el control, pues de él dependen en gran medida los triunfos o fracasos de cualquier actividad que se quiera desarrollar.

Lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecuta contribuyen en carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior.

El Control Interno surge, como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Al analizar el control deben tenerse en cuenta sus elementos integrantes, a saber:

Establecimiento de estándares: La aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón sobre la base de lo cual se efectuará el control.

Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: La utilidad correcta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.(Hernández Pérez, 2009)

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a este proceso; es aquí donde se encuentra la relación mas estrecha entre la planeación y el control.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

1.1.3 Definiciones y Conceptos del Control Interno.

Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras.

La definición formal de control interno, publicada originalmente en 1949 y repetida en subsiguientes ediciones, es sucinta y sirve como punto de partida para explicar la función de este mecanismo y su uso en la teoría y práctica de la auditoria: "...El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas..., un "sistema" de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas"(Capote Cordovés G, 2011a)

A decir de CHAPMAN (1965) en un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

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

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

Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.(Auditores Internos de la República de Argentina, 1975a)

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(Aguilar Siliceo, Alfonso, 1996a)

Puede conceptuarse además, al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización(Aguilar Siliceo, Alfonso, 1996b).

Las definiciones de control interno varían de un autor a otro, en el libro auditoría, su autor Cook expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

En el Manual de Normas y Procedimientos de auditoría del Instituto mexicano de contadores públicos se dice:

El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Por su parte John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa:

El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa(John J. Willingham, 1985).

Repasando las diferentes definiciones sobre el Control de Gestión se observa:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. El Control de Gestión está en constante cambio dentro del entorno empresarial y conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleados para dirigir una organización.

De este Control de Gestión emana el Control Interno, que consiste en fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones en el desempeño realizado por las políticas fijadas de la Entidad así como procura que el Control Interno establecido de como resultado mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno y permitir a la gerencia tomar decisiones adecuadas a la situación real que está atravesando la entidad.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

La expresión control interno es interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o funcional.(Martínez Calderín, Leidisara, 2011a)

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos, de manera que ha evolucionado desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva hasta la

imperiosidad de verificar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y sus acciones resultantes.(Toledo Cartes JE, 2003)

“...El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas..., un “sistema” de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas”(Capote Cordovés G, 2011a)

Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.(Auditores Internos de la República de Argentina, 1975b)

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

Hasta la fecha, la expresión “control interno” carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: “control interno” (la más amplia o utilizada), “comprobaciones interior” o “comprobación interna y control”.

En el desarrollo de la presente se parte con el concepto que establece la Resolución 60 del 2011, de la Contraloría General de la República que establece las Normas del sistema de Control Interno y su definición.

1.1.4 La Contraloría General de la República y el Control Interno.

En la Ley No. 107 de la Contraloría General de República de Cuba se define como Sistema de Control Interno a las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos.

La Efectividad del Sistema de Control Interno, a partir del cumplimiento de los objetivos establecidos en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República que regula las “Normas de Control Interno. (Contraloría General de la República, 2010)

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (Contraloría General de la República, 2010)

El Control Interno se diseña y ejecuta por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes

- a) Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito
- b) Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda
- c) Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico
- e) Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Los órganos, organismos, organizaciones y entidades de la Administración del Estado, así como las demás entidades e instituciones, son los encargados de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en el ámbito de su competencia, estableciendo las normas y procedimientos necesarios de control interno para el cumplimiento de su función rectora.

Para diseñar, implementar, perfeccionar y verificar la efectividad del Sistema de Control Interno implementado en cada órgano, organismo, organización, entidad nacional y consejo de la administración, así como en las dependencias subordinadas, conforme a sus características, competencias y atribuciones, la máxima autoridad a su nivel y los demás dirigentes, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen los siguientes deberes: (Capote Cordovés G, 2011b)

Diseñar y proponer la estructura organizativa en correspondencia con su objeto social o las funciones estatales objeto de su competencia.

Conocer, adecuar, aplicar, controlar y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales emitidas por los organismos rectores y las específicas inherentes a su actividad.

Establecer las normas técnicas y regulaciones propias para el desarrollo del trabajo.

Definir los procesos, subprocesos y actividades en cada unidad organizativa.

Velar porque las funciones y atribuciones de los jefes a cada nivel estén aprobadas.

Determinar, conforme a los calificadores de cargo aprobados, los deberes funcionales y la responsabilidad de cada trabajador.

Elaborar los procedimientos para cumplir con los procesos definidos, determinar las funciones de los puestos de trabajo, las contrapartidas de cada operación y de la unidad organizativa, fijando la responsabilidad individual en correspondencia con los compromisos contraídos al acceder al cargo.

Mantener actualizados los manuales de organización, procedimientos, contabilidad y costo, según proceda.

Identificar los riesgos asociados, puntos vulnerables y objetivos de control.

Establecer sistemas que garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información.

Implementar mecanismos de prevención, control y monitoreo del Sistema de Control Interno para su perfeccionamiento continuo.

Evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno en el órgano colegiado de dirección y adoptar las medidas que procedan.

Las demás que se determinen por el Contralor General para el cumplimiento del objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República.

La máxima autoridad a su nivel, al detectar violaciones e irregularidades que afecten su Sistema de Control Interno, aplica las medidas administrativas que correspondan para su corrección y perfeccionamiento, así como impone las medidas disciplinarias a los responsables directos y colaterales en correspondencia con la gravedad de los hechos detectados, atendiendo al impacto económico y social. En los casos que resulten procedentes, denuncia a las autoridades correspondientes el presunto hecho delictivo, de conformidad con lo establecido en la legislación penal vigente. (Capote Cordovés G, 2011b)

Las máximas autoridades de los órganos, organismos, organizaciones, entidades nacionales y de los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular y del municipio especial Isla de la Juventud, informan inmediatamente ante la detección de ilegalidades a la Contraloría General de la República para el examen de los casos y modos operar que muestren

interrelación, y las acciones para su rectificación y divulgación con fines preventivos. (Capote Cordovés G, 2011c)

La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas prioritizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

A lo anterior se suma el énfasis en la participación de la alta dirección y todo el personal, en el diseño y ejecución del sistema de control interno, y en el fortalecimiento de los esfuerzos y resultados de las funciones de auditoría internas y externas dentro del País.

1.2 El Control Interno y la Ética Profesional.

Analizando a Arens & Loebbecke (2000), la profesión es una capacidad cualificada requerida por el bien común, con peculiares posibilidades económico-sociales. El profesional no tiene el carácter de tal por el simple hecho de recibir el título que lo certifica o le da la cualidad de profesional, nadie es profesional por el título en sí, el título lo único que expresa es su calidad de ser ya un profesional, mas no que tiene todas las cualidades éticas para serlo, el título profesional mas allá de ser un alguien es la manifestación intrínseca de lo que internamente se lleva , no por la naturaleza de la persona sino por sus cualidades éticas, como la idoneidad o aptitud que le da un nuevo perfil a su personalidad. El ser profesionales dignos representa la excelencia, gravedad, decoro que tiene la persona y el respeto consigo mismo. Los auditores financieros deben acatar la ética como opción de vida, por el solo hecho de tener fe pública. Las decisiones de los auditores financieros están respaldadas por las demás personas que creen fielmente en ellos. Por ello deben seguir los principios básicos que les competen como son: La integridad, Objetividad, Independencia, Responsabilidad, Confidencialidad, Observar las disposiciones normativas, Competencia y actualización profesional, Difusión y colaboración, Respeto entre colegas, y una conducta ética

Todo trabajador tiene o debe desarrollar una ética profesional que defina la lealtad que le debe a su trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor. Interpretando a Villarini (1994) "la ética de una profesión es un conjunto de normas, en términos de los cuales definimos como buenas o malas una práctica y relaciones profesionales. El bien se refiere aquí a que la profesión constituye una comunidad dirigida al logro de una cierta finalidad: la prestación de un servicio". Señala, además, que hay tres tipos de condiciones o imperativos éticos profesionales: (1) competencia - exige que la persona tenga los conocimientos, destrezas y actitudes para prestar un servicio (2) servicio al cliente - la actividad profesional sólo es buena en el sentido moral si

se pone al servicio del cliente (3) solidaridad - las relaciones de respeto y colaboración que se establecen entre sus miembros. Para lograr en los empleados una conciencia ética profesional bien desarrollada es que se establecen los cánones o códigos de ética. En éstos se concentran los valores organizacionales, base en que todo trabajador deberá orientar su comportamiento, y se establecen normas o directrices para hacer cumplir los deberes de su profesión. En virtud de la finalidad propia de su profesión, el trabajador debe cumplir con unos deberes, pero también es merecedor o acreedor de unos derechos. Es importante saber distinguir hasta dónde él debe cumplir con un deber y a la misma vez saber cuáles son sus derechos. En la medida que él cumpla con un deber, no debe preocuparse por los conflictos que pueda encarar al exigir sus derechos. Lo importante es ser modelo de lo que es ser profesional y moralmente ético. Por ejemplo, un deber del profesional es tener solidaridad o compañerismo en la ayuda mutua para lograr los objetivos propios de su empresa y, por consiguiente, tener el derecho de rehusar una tarea que sea de carácter inmoral, no ético, sin ser víctima de represalia, aun cuando esto también sea para lograr un objetivo de la empresa. Al actuar de esa manera demuestra su asertividad en la toma de decisiones éticas, mientras cumple con sus deberes y hace valer sus derechos. Además, demostrará su honestidad, que es el primer paso de toda conducta ética, ya que si no se es honesto, no se puede ser ético. Cuando se deja la honestidad fuera de la ética, se falta al código de ética, lo cual induce al profesional a exhibir conducta inmoral y antiética.

Según Tuesta (2000), un aumento en las regulaciones rígidas en el trabajo a través de los códigos de ética ayudará a disminuir los problemas éticos, pero de seguro no se podrá eliminarlos totalmente. Esto es así, debido a las características propias de la ética que establecen que ésta varía de persona a persona, lo que es bueno para uno puede ser malo para otro; está basada en nuestras ideas sociales de lo que es correcto o incorrecto; varía de cultura a cultura, lo cual no se puede evaluar un país con las normas de otro; y está determinada parcialmente por el individuo y por el contexto cultural en donde ocurre. No obstante, el profesional debe reconocer que necesita de la ética para ser sensible a los interrogantes morales, conocer cómo definir conflictos de valores, analizar disyuntivas y tomar decisiones en la solución de problemas. En las relaciones cotidianas de unos individuos con otros surgen constantemente problemas cuya solución no sólo afecta a la persona que los crea, sino también a otra u otras personas que sufrirán las consecuencias. Da testimonio de esto Cartagena (1983) cuando señala que "las profesiones mismas están continuamente confrontando este asunto al constatarse los amargos hechos de médicos que explotan a sus pacientes, abogados que se dedican a actividades criminales, ingenieros y científicos que trabajan sin tomar en consideración la seguridad pública ni el ambiente y hasta negociantes que explotan al público indiscriminadamente. Si a esto añadimos la corrupción gubernamental, los

robos, el vandalismo, los asesinatos y la violencia actual, entonces el tema ético toca el centro mismo de nuestra supervivencia como sociedad(Auditoría Financiera, 2011a)."

También Panez (1986), sostiene que "el arquetipo del profesional, cuando se enmarca en la pura técnica, oculta, por principio, un ataque furtivo a la ética". Esto crea situaciones que se complican en problemas que desmoralizan la imagen personal y profesional del individuo(Auditoría Financiera, 2011b). Algunos de estos problemas éticos son los siguientes:

Abuso de poder - utilizar el puesto para "pisotear" a unos o para favorecer a otros.

Conflicto de intereses - emitir normas en su ámbito de trabajo que redundarán en su propio beneficio, como lo es el participar en el proceso de reclutamiento cuando uno de los candidatos es miembro de su propia familia.

Nepotismo - reclutar muchos miembros de una misma familia en una institución.

Soborno - aceptar dádivas, obsequios o regalías a cambio de dar un trato especial o favor a alguien como retribución por actos inherentes a sus funciones.

Lealtad excesiva - mentir para encubrir la conducta impropia del supervisor o hacer todo lo que éste le diga, aun en contra de sus principios morales.

Falta de dedicación y compromiso - perder el tiempo, hacerse "de la vista larga" y no dar el máximo de su esfuerzo en el trabajo.

Abuso de confianza - tomar materiales de la institución para su uso personal o hacer uso indebido de los recursos disponibles en la misma.

Encubrimiento - callar para no denunciar a un traidor, movido por su amistad o por temor.

Egoísmo - buscar el bienestar propio en detrimento del beneficio de los demás.

Incompetencia - El conocido Principio de Peter (1977) estipula que en "toda jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su nivel de incompetencia." Complementa, además, que "para todo puesto de trabajo que existe en el mundo, hay alguien, en algún lugar, que no puede desempeñarlo. Dado un período de tiempo suficiente y suficientes ascensos, llegará finalmente a ese puesto de trabajo y permanecerá en él, desempeñándolo chapucosamente, frustrando a sus compañeros y erosionando la eficiencia de la organización". Problemas de esta magnitud requieren la acción enérgica y concertada del profesional para desarrollar una nueva ética. "Corresponde al momento actual compensar el poder del profesional moderno, en cuanto técnico, con una más fina percepción de sus regulaciones morales". Como es sabido, en todas las profesiones surgen estos tipos de problemas. Es a través de cursos, cuya finalidad sea la formación ética profesional, que se logra desarrollar "en el futuro profesional el conocimiento, la

habilidad, la sensibilidad y voluntad para que cuando actúe lo haga a nombre de los intereses de la comunidad profesional de la que es parte, de la comunidad que le une a sus clientes y del pueblo o humanidad de la que es miembro".

Existen dos teorías que están siendo utilizadas para la solución de los problemas éticos de la contabilidad: la teoría del utilitarismo y la teoría de las reglas deontológica. El utilitarismo se basa en el mejor criterio que beneficia a una mayor cantidad de personas (énfasis en la consecuencia de la acción y no en las reglas), ya en la visión deontológica prevalece el énfasis en las acciones del profesional y no en las consecuencias propiamente dichas.(Martínez Calderín, Leidisara, 2011b)

La conducta ética es el cemento que une las partes al todo. Forma parte del código de todas las profesiones. Es fácil tomar decisiones ante un comportamiento ético y uno no ético pero desdichadamente muchas veces existen situaciones que están en la frontera de la ética, surge el conflicto si existe presión para llevar a cabo la acción.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir, este debe estar equipado con los medios o adelantos tecnológicos adecuados.

1.3 El Control Interno en Cuba.

Aun cuando el Estado es un ente singular, se encuentra conformado por múltiples organizaciones que gozan individualmente de una relativa autonomía; sin embargo, el control interno no solo constituye el mecanismo requerido para verificar el cumplimiento de metas y planes de cada una de las unidades estatales: debe existir una cohesión tal entre los controles internos, capaz de permitir establecer que la eficiencia global de la administración del Estado responde a las expectativas de la sociedad en su conjunto; y, en ese caso, es cuestión prioritaria lograr el equilibrio entre autonomía y coherencia, que facilite el funcionamiento armónico de un sistema tan complejo como el estatal. Entonces deviene indispensable que cada organización del Estado conozca y comprenda cuánto contribuye al bien común, toda vez que se trata de un proceso complejo, pues implica generar conciencia en las personas sobre la importancia de su rol en la administración estatal y en las autoridades, la imperiosidad de que aprendan a confiar en sus subordinados para que actúen en equipo, con vistas a la ejecución de una tarea colectiva. Por mucho tiempo, el alcance del Sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, de manera que se hablaba al respecto como de un asunto inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; por ende, las restantes áreas

operacionales y, de hecho, sus trabajadores, no se sentían involucrados. (Capote Cordovés G, 2011b)

Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado a las características y condiciones propias, ha definido en su Política Económica líneas de acción vinculadas con la necesidad del control.

Durante el periodo de 1960 a 1990, en Cuba se descuidó el Control Interno producto de la inserción en el Campo Socialista Mundial y porque las relaciones comerciales en el plano internacional se desarrollaban fundamentalmente con los países que integraban el Consejo de Ayuda Mutua Económica (en lo adelante CAME) y no tenían un carácter competitivo, no existió durante esos años un adecuado desarrollo de la Contabilidad y la auditoría.

La Perestroika y la caída del campo socialista incidieron en la pérdida de los principales mercados de Cuba, lo que provocó cambios sustanciales y la inserción en una Economía Capitalista Mundial altamente despiadada y competitiva, lo que unido al férreo bloqueo recrudescido por el Imperialismo Norteamericano obliga a ser cada vez más eficientes y estrictos en cuanto al manejo de los recursos con que se cuenta.

Durante años, se consideró el Control Interno como algo meramente contable que sólo involucraba en el mejor de los casos al Departamento Económico, siendo totalmente ignorado por el resto de los Departamentos de las Empresas y subvalorados por la dirección. Actualmente es esencial para la dirección en cualquier nivel, ya que el mismo es un instrumento indispensable para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, así como para trazar las políticas de dirección y los Planes Económicos de las mismas.

En Cuba, en la actualidad, la dirección del Gobierno a través de los Ministerios de Finanzas y Precios y de Auditoría y Control, en unión de otros órganos y organismos del Estado y más recientemente de la Contraloría General de la República, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades, de modo que este constituye una preocupación de las organizaciones, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo cual ha permitido que progresivamente se hayan planteado distintas concepciones acerca de esa actividad, así como también de los principios y elementos que deben conocerse e implantarse en la entidad cubana actual.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades cubanas, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones, principios y elementos a conocer e instrumentar.

En el año 2003 el Ministerio de Finanzas y Precios emite la Resolución 297 del 23 de septiembre, entrando en vigor el catorce de diciembre de este propio año, como parte de las

medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad en el país. La cual delimitó un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, con lo cual se logra que a nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa o de los espacios académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común y una visión integradora, que satisfagan las demandas de todos los entes involucrados. Los modelos del control interno vigentes con anterioridad a la puesta en vigor de esta resolución se inclinaban hacia el control interno contable, y no abarcan la organización en su conjunto.

En esta resolución se define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.(Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297)

A partir de este momento todas las entidades sobre la base de las nuevas definiciones de Control interno, se insertan, involucran y sitúan a los directivos como protagonistas, a través de su vinculación con los objetivos de dirección, dotándolos de un instrumento de dirección estructurado y mediante el cual el mismo palpa su influencia en la consecución de los objetivos establecidos por la organización elaboran sus sistema de control interno.

Posteriormente producto de las nuevas concepciones de la economía mundial y de los profundos cambios que ha asumido Cuba, la CGR emite la Resolución 60/11, fechada el 1 de Marzo del 2011. La referida Resolución establece en su segundo POR CUANTO: La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país(Contraloría General de la República, 2010)

La citada resolución establece las Normas del Sistema de Control Interno y en su Capítulo I, Disposiciones Generales, artículo 3 se define el mismo de la siguiente forma:

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y

procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Reafirma los componentes del control y reestructura sus normas:

1. Ambiente de control
2. Gestión y Prevención de Riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitoreo(Contraloría General de la República, 2010)

Cada componente a su vez contiene sus respectivas normas, las que se verifican en las acciones de control que se ejecuten.

1.4 El Control Interno de la Empresa.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno de solo.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue esta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues esta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

El auditor no tiene responsabilidad directa sobre el sistema de control interno, pero es el evaluador del mismo, y sobre la base de la evaluación podrá determinar: la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoria a aplicar durante la revisión de una empresa.

Como evaluador del mismo, el auditor obtiene conclusiones que debe informar a la dirección de la empresa y, a su vez, debe sugerir cambios para su mejor funcionamiento. En todo cambio hay que predeterminar el costo de instalarlo y mantenerlo, frente a los riesgos de pérdidas materiales o información que pudiera haber sin él.

El alcance de control interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan, como, por ejemplo: las funciones de registración, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron, y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Entre las cuestiones que se deben abarcar con las actividades de control se encuentran, el análisis efectuados por la dirección, seguimiento y revisión de las diversas funciones o actividades, controles físicos: recuentos, dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros, aplicación de indicadores de rendimiento.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación consecuente del sistema de control interno en todos sus aspectos es vital. Por otra parte, quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.

Son muchos los beneficios que reporta, para la entidad cubana, la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del mencionado control y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo, al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto laboral; disposición de indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; posibilidad de diseñar actividades de control según las

características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos, así como contribución al autocontrol y fortalecimiento de la autoridad y el liderazgo.

Pero la conclusión más importante de su interpretación es que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad. El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos.

El Control Interno debe estar planificado y propiciar la segregación de funciones involucrando a todos los trabajadores y a todos los niveles de dirección logrando que el personal sea conciente de su responsabilidad en la buena marcha de mismo, para evitar que este se convierta en documentos archivados, desconocidos por la dirección y todo el colectivo y sin la aplicación práctica, ni funcionalidad alguna.

Solo cuando todas las personas desde su puesto de trabajo conozcan su responsabilidad con los recursos bajo su custodia y hagan lo necesario para protegerlos se podrá llegar a tener un grado de seguridad razonable de que la información de la entidad sea confiable y verídica y que se han cumplido los objetivos propuestos.

Un Control interno mal planificado o en el que se descuiden los elementos del mismo será de igual manera ineficiente.

En Cuba, los principales responsables del control interno son todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

1.5 Principales Características de las Guías de Autocontrol.

La guía de autocontrol del sistema de control interno, facilita a las unidades presupuestadas el autocontrol del Sistema de Control Interno, tanto de la entidad en general como de sus unidades subordinadas.

A partir de la puesta en vigor el 18 de Marzo del 2011 de la Resolución No. 60 dictada por la Contralora General de la República, relativa a las "normas del sistema de control interno", la cual salió publicada en la gaceta extraordinaria no. 13 de 3 de marzo del año, se hace necesario reestructurar la Guía de autocontrol en función de los reajustes de la citada ley.

La Guía vigente contiene elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución No. 297 del 2003 “Definiciones de Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas” del Ministerio de Finanzas y Precios, y se encuentra desglosada por las diferentes normas que conforman cada componente del Sistema de Control Interno (Guía Autocontrol CNCI 2010 V 13, 2010).

Los aspectos a verificar recogen los cinco componentes del control interno en 410 preguntas, y puntualiza las disposiciones legales en 23 Resoluciones y 1 Norma.

Atendiendo a que la citada Resolución No. 60 deja sin efectos legales en el territorio nacional la Resolución 297, el autor de la investigación procede a rediseñar la guía de autocontrol en el sector de la Vivienda en función del desarrollo humano local, que se explica en el Capítulo 2 de la presente investigación.

La generalidad de la guía, hace que todos los puntos sean aplicables a cada unidad del sector muestreado acorde a su misión y visión y así emplearlo como una herramienta por parte de quienes deben aplicarla.

El estudio preliminar realizado, consistió en una breve investigación de la actividad de servicios de la organización, de sus procesos, de sus deficiencias e insuficiencias, de sus fortalezas y debilidades, así como las causas y condiciones que propician las deficiencias detectadas en las diferentes acciones de control realizadas durante el año 2011.

En esta investigación, se pudo constatar que en el sector de la vivienda no se han realizado los ajustes y adecuaciones a la guía de autocontrol en función del desarrollo humano local

El sector de la vivienda cuenta con Unidades Presupuestadas, y de ellas con tratamiento especial, así como con empresas. En este sector se destaca fundamentalmente, el trabajo de control preventivo con el cumplimiento de los términos establecidos para la radicación tiempo de los expedientes de las viviendas por los diferentes conceptos, como prevención a los posibles hechos de corrupción e ilegalidades.

Dado que el tema del control constituye hoy un asunto de necesaria aplicación en todas las entidades del territorio cubano, se hace necesario el autocontrol a implementar por parte de las entidades para mejorar la calidad en las actividades que realizan, como reto de mejora en el cumplimiento de su misión, se presenta la propuesta de Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el Sector de la Vivienda en Cienfuegos con el rediseño a la Guía de Autocontrol Interno a través de Indicadores de Gestión que midan el cumplimiento de los objetivos en este sector.

1.6 El Delphi como método de expertos.

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones: (Ramos Lázaro, Díaz Abilio, 1988)

1. No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.
2. El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de estas que de otra manera hubiese sido más lento.
3. Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo. En este caso, una tecnología puede haber dificultado su desarrollo si este provoca un alto rechazo en la sociedad (un ejemplo lo tenemos en la tecnología genética, que ve dificultado su avance por los problemas morales que implica la posibilidad de manipulación del genotipo).

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría haberse tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

- La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.

- La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de esta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla.
- El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.
- En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido.
- Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos. Una persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de los individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.
- Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución. Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes. Esta intenta ser la filosofía de la Metodología DELPHI.

La técnica DELPHI se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, incluso en el área de la administración clásica y operaciones de investigación. Existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva (por ejemplo análisis de riesgo) directamente en la evaluación de los modelos que tratan con problemas complejos que enfrenta la sociedad, tales como: medio ambiente, salud, transporte, comunicaciones, economía, sociología, educación y otros.

Helmer y Rescher (1959) definen que: "El Método DELPHI es un programa cuidadosamente elaborado, que sigue una secuencia de interrogaciones individuales a través de cuestionarios, de los cuales se obtiene la información que constituirá la retroalimentación para los cuestionarios siguientes".

Características del método

El Método DELPHI pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de él. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de

individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones.

Este método presenta tres características fundamentales:

1. Anonimato: Durante un DELPHI, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
2. Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como además se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
3. Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

En la realización de un DELPHI aparece una terminología específica:

Circulación: Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

Cuestionario: El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel: Es el conjunto de expertos que toma parte en el DELPHI.

Moderador: Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

Fases del método.

Antes de iniciar un DELPHI se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.

- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada uno de los procesos que requiere la metodología.

1.7 Indicadores de Gestión como Herramienta de Dirección.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocio es necesario tener indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento, estos Indicadores son una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de producto en proceso de una organización donde la magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o acierto, sobre la cual se tomaran acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso permitiendo analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

En la norma general y específica de la Contraloría General de la República del 2012 establece como se debe accionar en cuanto a Economía, Eficiencia y Eficacia quedando de la siguiente forma:

Economía: (Asignación de Recursos) Es el óptimo aprovechamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos, cumplir con las normas técnicas establecidas.

Eficiencia: (En los procesos) Es la relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso a las cantidades o valor de los consumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Eficacia: (En los resultados) Es la capacidad de producir resultados y lograr los objetivos, significa resultados de los efectos deseados.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver.

La medición no puede entenderse solo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones, donde se puedan tener muchos datos sobre las causas de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su

frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones con la finalidad ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño, de poco servirán dichos datos y la medición solamente se tendrá algo así como una fotografía de la situación en forma estática, mas no del porque de la misma y su tendencia, que es la visión dinámica del asunto. Estos indicadores de gestión deben buscar que el análisis de sus mediciones tienda a identificar responsabilidades de mejora y no a establecer culpables. Por responsable debe entenderse aquel que puede y debe tomar las decisiones pertinentes para mejorar en el momento oportuno, estableciendo un clima de esta naturaleza en la empresa donde la tarea fundamental es de la gerencia, permitiéndole así planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, así como analizar y explicar como han sucedido los hechos y de esta forma corregir las condiciones fuera de control estableciendo prioridades y de esta forma tener una organización con actitud crítica y de superación de las barreras que se le interpongan en el camino, lo que conlleva finalmente a generar un clima de confianza, base fundamental del desarrollo organizacional clave para gestionar el proceso y conquistar los objetivos de excelencia que se plantean.

Los indicadores son necesarios e indispensables para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de servicio o de apoyo que se dan en la organización y para gestionar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual.

Sin los Indicadores de gestión no se puede adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento al saber:

- Evaluar, Planificar, Diseñar, Prevenir, Innovar, Corregir y Mantener.

No pretendemos hacer un reconocimiento sobre calidad; solo, queremos hacer reflexionar sobre la sinergia que debe existir entre los elementos para medir el control de los objetivos trazados, los que deben responder a la misión con una visión deseada en el tiempo marcado. Por ello, las acciones deben implementarse a través de indicadores de gestión para que el Control Interno coadyuve de forma directa al mejoramiento del desarrollo humano local, manifestándolo en sus cinco componentes.

1.8 Antecedentes del Desarrollo Humano Local.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), señala, que el bienestar de las personas no depende únicamente de la cantidad de bienes que se tiene o recibe –como lo concebiría una visión económica del desarrollo, sino también de las necesidades satisfechas en lo referente al acceso a la salud, la educación, la Vivienda y el respeto de sus derechos

fundamentales. Estas variables conforman el concepto de Desarrollo Humano (DH)(Programa de Desarrollo Humano Local, 2011a).

En el primer estudio del Centro de Investigaciones sobre la Economía Mundial (CIEM) acerca del desarrollo humano en Cuba, publicado en 1996, por el (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), en lo adelante (PNUD), se evidencia el interés que el país ha dirigido a este enfoque que promueve esta agencia de Naciones Unidas a nivel mundial.

En el Informe se subrayan los nuevos retos y desafíos para el Desarrollo Humano en Cuba:

Consolidar los logros sociales y prevenir la pobreza en el contexto de una reinserción brusca en la economía mundial.

Reestructurar la economía nacional para que pueda sustentar y ampliar los logros sociales y preservar la equidad, la solidaridad y la justicia social en una sociedad que se ve afectada por las limitaciones económicas, sobre todo de origen externo.

El 22 de abril de 1997 se firmó en La Habana una Ayuda memoria preliminar entre el gobierno italiano y el cubano en la cual este último manifestaba su voluntad de llevar adelante, con la colaboración del PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS, por sus siglas en inglés), una iniciativa de cooperación para el desarrollo humano.

En septiembre de 1999, se realizó en La Habana la primera Reunión tripartita Italia/Cuba/PNUD/UNOPS para la valoración de la marcha del PDHL/CUBA y la aprobación de un plan operativo para la segunda fase. En aquella ocasión, el gobierno cubano expresó su plena satisfacción por los resultados iniciales y solicitó a Italia una ulterior contribución financiera que permitiese dar continuidad al proceso iniciado por el programa articulándose entonces la acción en los siguientes niveles:

- Nivel internacional, para favorecer la conexión con redes de otros países comprometidos en la aplicación de la Carta de Copenhague. Se proyectarán a nivel internacional los resultados alcanzados por Cuba en sectores de excelencia de su desarrollo, y se facilitará, al mismo tiempo, el intercambio de experiencias innovadoras en sectores de interés para Cuba.
- Nivel nacional, para relacionar la acción local con las políticas nacionales y los compromisos de la Cumbre de Copenhague. El Ministerio para la Inversión Económica Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC), el PNUD-UNOPS, las embajadas de los países donantes que aportan al Programa y otros organismos nacionales e internacionales que participen en el PDHL/CUBA, componen el Comité Nacional de Coordinación.
- Nivel local, para identificar las necesidades de la población y las potencialidades de un territorio, donde los servicios se desarrollan para mejorar su capacidad y calidad de respuesta,

así como su sostenibilidad en el tiempo. Los grupos de trabajo, nombrados por los organismos del Poder Popular a nivel provincial y municipal, integrados por representantes de las direcciones de salud, educación, agricultura, asistencia social, medio ambiente, planificación física y la Federación de Mujeres Cubanas y la Oficina Nacional de Estadísticas; conforman la estructura operativa. En este contexto el PNUD lanzó en Cuba el Programa para el Desarrollo Humano Local (PDHL) con el propósito de poner a disposición de las entidades nacionales y locales y de los diferentes actores de cooperación internacional un marco de referencia programático, operativo y de gestión capaz de articular la acción de cooperación internacional con los procesos y las estrategias de desarrollo local adoptadas por el país para enfrentar el grave desafío de preservar sus proverbiales conquistas sociales en medio de una traumática reinserción en la economía mundial.

A causa del bloqueo económico y comercial impuesto a Cuba por el Gobierno de los Estados Unidos, ni un solo dólar de la Inversión Externa Norteamericana (IED) se ha puesto a disposición del desarrollo económico y social del país, lo cual priva de la obtención de importantes beneficios a los sectores empresariales nacionales de Cuba y los Estados Unidos.

No obstante, en Cuba existen una serie de proyectos en diversos sectores, puestos a disposición de los inversionistas extranjeros, a los cuales quienes no han podido acceder las empresas estadounidenses (con capacidad técnica y financiera y con intereses comerciales para asumirlos) producto de la política de bloqueo del gobierno de ese país.

En la investigación sobre Desarrollo Humano y Equidad en Cuba (1999) se analiza con especial atención el papel del Estado y la participación social en temas relativos a empleo, ingreso y seguridad social; educación, cultura, salud, vivienda y medio ambiente, y así como los resultados en su conjunto para mantener el desarrollo humano equitativo.

Además los procesos de desarrollo no se producen en el vacío, sino que tienen profundas raíces institucionales y culturales. “El desarrollo de una economía lo promueven siempre los actores de una sociedad, que tiene una cultura y que se organiza para desarrollar sus proyectos. La introducción de innovaciones y nuevos productos requiere cambios en las formas de cooperación y participación de los ciudadanos en las actividades económicas y, por lo tanto, el desarrollo de las instituciones, en busca del bienestar de los propios ciudadanos”(Programa de Desarrollo Humano Local, 2011b), por ello, hemos escogido este sector de la economía por su vinculación directa en el bienestar de los ciudadanos de la localidad. En consecuencia, el desarrollo económico se acrecienta en aquellos territorios que tienen un sistema institucional evolucionado, complejo y flexible, por ello se toma de muestra el sector de la Vivienda en Cienfuegos, para ello se requiere de una “Guía de autocontrol del sistema de control interno”,

que recoja el conjunto de normas y acuerdos, para regular sus relaciones sociales. Se trata no solo de reglas formales, como las leyes, y los instrumentos para aplicarlas, sino también de todas aquellas normas informales como las pautas de conducta, los códigos o las convenciones, y de aquellas otras formales como los contratos, que condicionan el comportamiento de las empresas y de la población de un territorio en función del uso y control de los recursos materiales, financieros y humanos, puestos a su disposición de los entes, y destinado al bienestar de la población.

El término potencial de desarrollo humano local considera, en su sentido más amplio, los factores que pueden contribuir al desarrollo desde el propio territorio, tales como los recursos naturales, patrimoniales y culturales; las infraestructuras de transporte y comunicaciones; las estructuras urbanas; el capital físico; el capital humano (determinado por el nivel de instrucción de su población, su calificación profesional, la actitud y aptitud para dirigir empresas y la capacidad innovadora), estructuras sociales e institucionales; dinamismo empresarial; redes de comunicación e información; servicios privados y públicos disponibles.

La visión del desarrollo endógeno entiende el desarrollo como un proceso sostenible de crecimiento y cambio estructural en el que las comunidades locales están comprometidas por su interés en aumentar el empleo, reducir la pobreza, mejorar el nivel de vida de la población y satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos. El sector de estudio, actúa enérgicamente en estos tres últimos aspectos.

Las iniciativas que buscamos en este trabajo no se encaminan a la búsqueda de ideas y proyectos que le permitan utilizar sus recursos para producir bienes y servicios, y mejorar su posicionamiento en los mercados, se busca, poner en manos del sector que persigue el bienestar directamente de la población una herramienta de control que no solamente garantice el correcto uso y destino de los recursos presupuestarios sino que también coadyuve a satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos. No basta solamente con un nivel de preparación técnica del personal en esta actividad además, se necesita que exista también una capacidad emprendedora y una conciencia de cómo se incide en la población y esto no se logra espontáneamente, es necesario auto controlar, detectar las fallas internas, buscar soluciones a ellas, de manera sostenible, en cada una de las entidades en aras de mejorar el bienestar de la población y por ende el desarrollo humano local

1.9 Las funciones principales del Programa para el Desarrollo Humano Local.

Toda organización (y en particular la empresa), por formar parte de un sistema social, además de producir bienes y servicios, para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento; deben cumplir objetivos sociales. Ello no significa necesariamente que deban

encargarse de resolver problemas sociales puntuales que aquejan a las sociedades donde actúan, sino que responderán como instrumentos para satisfacer las necesidades sociales y amoldar su accionar a la moral y a la ética imperantes. No cabe duda que el aspecto social incide en la planificación estratégica y en las decisiones de las empresas, en el marco de los procesos sociológicos y culturales, los cuales se dan en dos sentidos: los cambios de la sociedad penetran en la empresa y el accionar de ella afecta los cambios de la sociedad.

Para contribuir y lograr un desarrollo humano local es necesario el cumplimiento de funciones las cuales se explican a continuación:

- 1.- Fortalecer las capacidades y el desempeño local para incrementar los impactos de los recursos provenientes de la cooperación descentralizada a favor del desarrollo humano.
- 2.- Lograr prácticas innovadoras y transferencia de tecnologías a través de la capacitación que faciliten los factores de calidad en los proyectos para la cooperación internacional al desarrollo.
- 3.- Articular pertinentemente la cooperación descentralizada con las necesidades y potencialidades locales en el desarrollo humano a través de la planificación participativa con sus correspondientes Líneas Directrices.

El Grupo de Trabajo Provincial-Programa Desarrollo Humano Local: según la metodología del PDHL, se basa en Estructuras Intersectoriales y Programación Local, designado y encauzado por la Asamblea Provincial del Poder Popular, ya que por sus esencias es un programa de gestión de procesos de desarrollo. Responde administrativamente a la Dirección Provincial de Planificación Física y es rectorado por las normativas del extinto Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración Económica (MINVEC). Este Grupo en la provincia, asume la MISIÓN de facilitar, coordinar y articular la cooperación internacional con las prioridades y potencialidades locales en apoyo y complemento del esfuerzo del país.

Las fuentes de los recursos que por concepto de Colaboración Económica se reciben en función de este desarrollo constituyen una de las fuentes más dinámicas en el desarrollo local dada fundamentalmente por:

Los Gobiernos Centrales y sus Agencias de Cooperación Internacional o especializadas, Gobiernos Locales, (estados federados, regiones, provincias, municipios u otras denominaciones).

Movimiento de Amistad y Solidaridad con Cuba

Organismos Internacionales, (incluye aquellos en que el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, en lo adelante MINVEC, actúa como contraparte oficial nacional y otros en que ese papel es desempeñado por otros Organismos de la Administración Central del Estado).

Organizaciones no Gubernamentales (ONG)

Fundaciones

Otras Entidades Públicas

Entidades Privadas

Personas naturales

1.10 Predominio del Control Interno en el Desarrollo Humano Local.

La correcta aplicación de este Sistema, coadyuva el desarrollo empresarial y este, en el desarrollo de la localidad. Si damos esta afirmación como correcta, pudiéramos entonces preguntarnos: ¿Cómo lograr que este organismo constituya un pilar para el mejoramiento continuo de la eficiencia de la gestión económica de sus unidades y del aprovechamiento eficiente de las potencialidades para el desarrollo humano local?

Ante esta interrogante nos hemos detenido a examinar las guías de autocontrol que miden el cumplimiento del Control Interno en cada una de sus normas y componentes, tal como se establece en la resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la República, donde uno de sus principios establece la “Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. Por tanto, todo control que ejercen estos entes, en función de corregir fallas y adoptar medidas administrativas, favorece al logro de los resultados propuestos.

¿Pudiera decirse, que el desarrollo humano local que la provincia de Cienfuegos ha alcanzado, se corresponde con el resultado de los controles internos de los entes que generan producción y los que brindan servicios en el territorio? Si bien se conoce que ambos aspectos actúan de forma independiente y dirigido por organismos diferentes, se puede asegurar que existe un vínculo entre ambos.

1.11 Conclusiones parciales.

En este capítulo se explicitaron temas relacionados con el Control interno, Indicadores de Gestión y el Desarrollo Humano Local como una interrelación en nuestra investigación, con el objetivo de hacer referencia en los aspectos a tratar en el capítulo dos relacionado a las guías de autocontrol en sus normas y componentes, los cuales influyen directamente en la sociedad, y que ponen a punto el bienestar de la población, que finalmente es el elemento primordial en el desarrollo local.

Capítulo II: “Guía de Autocontrol para el Sector de la Vivienda en Cienfuegos”

En este capítulo se realiza una caracterización del sector de la Vivienda Provincial de Cienfuegos, se analiza la guía actual y se realiza el rediseño a la misma la cual facilita el autocontrol del Sistema de Control Interno, tanto de la entidad en general como de sus unidades subordinadas siempre en función de satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos y por ende el Desarrollo Humano Local.

2.1 Caracterización del Sector de la Vivienda en Cienfuegos.

El jefe de la revolución cubana, en su alegato con motivo de la gesta histórica, conocida como “La Historia me Absolverá”, condenó el régimen de explotación que imperaba en Cuba al presentar el sombrío espectáculo de la viviendas miserables que ocupaba gran parte de la población cubana y la extorsión que significaba el negocio de los alquileres de espacios habitacionales, y proclamó que lo ideal, en la ciudad es que cada familia viva en su casa o apartamento.

La vivienda es considerada como un bien de propiedad personal, en nuestro país cumple una importante función social al satisfacer una de las necesidades fundamentales del hombre, es el derecho a disfrutar de una sola vivienda por el propietario y su familia, sin que en ningún caso pueda el derecho de esta propiedad convertirse en un medio de enriquecimiento ni explotación.

El 14 de octubre de 1960 fue promulgada la Ley de Reforma Urbana, dictada en los primeros años de la revolución, se convertiría en una de las disposiciones jurídicas de mayor impacto: terminando definitivamente con los factores especulativos que desvirtuaban la función social de la vivienda. Se fundamentaba en las crisis de la vivienda, en la ostensible división clasista de la sociedad, en los altos alquileres cobrados por los casa tenientes, en la especulación con los inmuebles urbanos y en el postulado de que el derecho a la vivienda es imprescriptible e inalienable del ser humano.

Regulaba la forma de traspasar la propiedad de los inmuebles urbanos de los propietarios a los ocupantes, mediante el pago a plazos de la vivienda. Anulaba los contratos de arrendamiento, subarrendamientos y todos los negocios jurídicos que implicaran la cesión del uso total o parcial de un inmueble urbano. Transfería al Estado la propiedad de las llamadas ciudadelas, casas de vecindad, cuarterías o solares. Fue declarada parte integrante de la Ley Fundamental de la República de Cuba de 1959, por lo que gozó de fuerza y jerarquía constitucionales. Así mismo creaba una jurisdicción especial administrativa en materia de vivienda, al instituir los Consejos Superior y Provinciales de la Reforma Urbana a los que atribuyó el conocimiento de todos los asuntos de naturaleza civil o social que originara la aplicación de la Ley, y que constituyeron los

antecedentes históricos de las actuales estructuras organizativas del Sistema de la Vivienda en Cuba.

Por el acuerdo No. 128 de 18 de noviembre de 1963 del citado Consejo Superior de Reforma Urbana, se delimitó en coordinación con el Tribunal Supremo Popular, la competencia de las Oficinas Municipales de Reforma Urbana y así se excluyó de los Tribunales de lo Civil los asuntos relacionados con la ocupación de viviendas y quedaron en la jurisdicción ordinaria los derivados de las relaciones de vecindad.

Con el traspaso de las funciones de la reforma urbana al Ministerio de Justicia por la Ley 1211 de 7 de junio de 1967, se dictaron por ese organismo distintas resoluciones que precisaron la organización de esa competencia, resoluciones identificadas como RU y que quedaron derogadas a la promulgación de la primera Ley General de la Vivienda.

La Ley de Reforma Urbana fue sustituida por la Ley No. 48 de 27 de diciembre de 1984, "Ley General de la Vivienda", que autorizó la transferencia de la propiedad a los usufructuarios onerosos y ocupantes legítimos de sus viviendas y la entrega en propiedad de las viviendas que en lo sucesivo se asignaren por el Estado para esos fines, y legalizó situaciones de hecho en la ocupación de la vivienda que hasta entonces no habían tenido solución jurídica, habiéndose desarrollado con ese propósito en todo el país un amplio proceso que convirtió en propietarios a más de setecientos cincuenta mil familias. Creó el Instituto Nacional de la Vivienda como Organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la vivienda.

Una vez prácticamente concluida la transferencia de la propiedad de las viviendas ocupadas al momento de promulgarse la Ley No. 48, y sentadas las bases para el logro de otros objetivos propuestos resultaba procedente, luego de casi cuatro años de aplicación, reordenar las regulaciones contenidas en dicha ley e incorporar otras nuevas que la experiencia práctica aconsejaban establecer, tendentes a fortalecer el control que el Estado debe ejercer sobre las operaciones alrededor de la vivienda, así como a definir la decisiva participación estatal en la solución del problema habitacional en el país.

El 23 de diciembre de 1988, se dicta la Ley No. 65 "Ley General de la Vivienda", en sustitución de la de 1984, la nueva Ley se fundamenta en el principio de que el Estado socialista trabaja por lograr que no haya familia sin una vivienda confortable y que la propiedad personal de la vivienda debe entenderse en el verdadero sentido de esa forma de propiedad en las condiciones concretas de construcción del socialismo en nuestro país, es decir, esencialmente como el derecho de disfrutar de una vivienda por el propietario y su familia, sin pago alguno

después de abonar su precio, sin que en ningún caso puede el derecho de propiedad personal de la vivienda convertirse en un mecanismo de enriquecimiento ni de explotación.

Como su antecesora, mantiene el principio de la competencia administrativa en primera instancia para el conocimiento y solución de los asuntos en materia de vivienda, en su Disposición Final Primera ratificó la creación del Instituto Nacional de la Vivienda como el Organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la vivienda. Según lo dispuesto en el artículo 16 del Decreto-Ley No.147, de 21 de abril de 1994, el Instituto Nacional de la Vivienda se extingue como Organismo de la Administración Central del Estado, adscribiéndose al Ministerio de la Construcción, pero conservando idénticas funciones.

La creación de la Dirección Provincial de la Vivienda de Cienfuegos se autoriza mediante la Resolución No. 43 de fecha 5 de febrero del año 1997, emitida en este momento por el Ministro de Economía y Planificación, como Unidad Presupuestada, subordinada al Órgano de Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, documento que obra en el Expediente Legal. La entidad, tiene su domicilio social en Ave 56 No. 3702 entre 37 y 39, municipio Cienfuegos, provincia Cienfuegos, pertenece al organismo 316, Sub 1, con código REEUP 11117, DPA 06.07, con fecha de inscripción 28/02/1997, expedido el Certificado de Inscripción en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP) debidamente firmado y acuñado con fecha 16 de febrero del 2006, obrante en el Departamento Económico y debidamente certificado en el Expediente Legal y para ello se ha trazado una estrategia en cuanto a su Objeto Social, Misión y Visión.

2.1.1 La Vivienda, su Objeto, Misión y Visión.

Por Resolución No. 39 de fecha 22 de Enero del año 2005, dictada por el Ministro de Economía y Planificación, se aprueba la modificación del objeto social de la Unidad Presupuestada denominada Dirección Provincial de la Vivienda de Cienfuegos, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos enmarcado en dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a viviendas para comprobar la observancia de la Ley General de la Vivienda, el Proceso Inversionista así como las regulaciones en cuanto a las permutas, confiscaciones de viviendas y resoluciones emitidas, así mismo tiene como misión promover, controlar y garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre este tema. Dirigir y controlar la estrategia para la recuperación del fondo habitacional, el proceso inversionista para la construcción y rehabilitación de viviendas en correspondencia con el desarrollo socioeconómico del país y los territorios, logrando la integralidad de las inversiones con un mayor control y efectividad de los

recursos materiales y financieros, para ello se ha trazado una Visión de ser una entidad que responde a la interacción con los organismos que se nos relaciona ejerciendo una influencia significativa en el ámbito político – social del territorio, a través del aumento sostenido de la construcción y rehabilitación del fondo de viviendas sobre la base de un eficiente ordenamiento legal y estatal donde prevalece una aceptable disciplina social y el perfeccionamiento del Sistema de Atención a la Población, en la solución de los Trámites y calidad en las respuestas emitidas a través de una estratégica y objetivos de trabajo.

2.1.2 Estructura y Diagrama Organizacional.

Para la organización interna, la Dirección Provincial de la Vivienda cuenta con un Reglamento Interno puesto en vigor por la Resolución 239/2010 de 13 de abril del 2010 dictada por el Director Provincial de la Vivienda en Cienfuegos, que forma parte del Expediente Legal de la entidad y que regula las atribuciones y funciones de la misma, su organización funcional, estructural y de dirección, sus órganos consultivos, los deberes y derechos de los cargos, las relaciones internas y externas y las misiones y funciones de las áreas que conforman la estructura de la entidad.

La estructura de la entidad está conformada por un Director Provincial, 4 Subdirecciones Provinciales y 5 Departamentos, así como Especialistas independientes.

Las Subdirecciones, Departamentos y Especialistas independientes de la entidad, son los que aparecen a continuación:

Subdirección de Inspección Estatal

Subdirección Jurídica

Subdirección de Enfrentamiento.

Subdirección Económica, Inmobiliaria y Renta

Departamento Económico

Departamento de Administración de la Vivienda

Departamento de Atención a la Población.

Auditor, Especialista de la Defensa y Seguridad y Protección.

La Dirección, es el órgano rector con autoridad funcional para todos los niveles de la estructura de la entidad, responde por un conjunto de funciones coherentes, vinculadas con una o más especialidades y actividades, propone las políticas vinculadas con sus funciones, controlando su cumplimiento, una vez aprobadas.

La Subdirección, es el órgano rector con autoridad funcional para todos los niveles de la estructura de la entidad, responde por el conjunto de funciones vinculadas con una o varias especialidades o actividades, propone las políticas relacionadas con sus funciones, controlando su cumplimiento una vez aprobadas. Su composición en personal es menor que la dirección.

El Departamento, es el órgano rector con autoridad funcional para todos los niveles de la estructura de la entidad, responde por el conjunto de funciones vinculadas con una especialidad o actividad, actúa conforme a las políticas relacionadas con sus funciones, controlando su cumplimiento una vez aprobadas, puede depender directamente del Director o estar subordinado a una Subdirección.

Se considera Especialista independiente, al responsable de una actividad que tiene una esfera de decisión propia sobre un segmento funcional específico de la entidad, sin llegarse a considerar dirigentes; dirija o no a otros funcionarios y/o trabajadores. El Especialista se identificará mediante la designación del director del nombramiento con la denominación de la tarea o función a realizar.

Toda esta estructura de la Dirección Provincial de la Vivienda en Cienfuegos esta basada en fomentar Valores en sus diferentes áreas y se muestra en el Anexo 1

2.1.3 Los Valores de la Entidad.

En la actualidad se identifican valores compartidos entre los trabajadores como son: consagración al trabajo, un serio compromiso con la actividad que se desarrolla y un profundo sentido de pertenencia; todo ello refleja conductas positivas en el buen trato a la población y en el correcto control y fiscalización de los recursos materiales y financieros que custodia.

En contraste a todo ello permanecen de manera aislada conductas negativas como son: desorganización, violaciones y desaprovechamiento de la jornada laboral, encubrimiento de fraudes e ilegalidades, etc, provocadas por la indolencia, incompetencia profesional, corrupción e improvisación de algunos cuadros, especialistas y trabajadores del Sistema.

En estos momentos se encamina un serio trabajo con el deseo de manifestarse sobre la base de conductas positivas que se reflejen en el trabajo en equipo, competitividad en el desempeño, solidaridad con los problemas de la población, incorporación de soluciones novedosas, brindar un servicio de excelencia, el aprovechamiento de la jornada laboral, una disciplina informativa y lograr óptimos resultados en el trabajo; para lograr todo esto se espera de los cuadros, especialistas y trabajadores del Sistema la más firme y consolidada exposición de valores compartidos.

Valores:

Responsabilidad: Sepan desarrollar con disciplina, conciencia y calidad las tareas asignadas, asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de la autorregulación moral, propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas entre otras.

Honradez: Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista, administrar los recursos económicos del país, en cualquiera de sus niveles, velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social, combatir la enajenación de la propiedad social y personal, no robar, enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y hechos de corrupción.

Humanismo: Sentir los problemas de los demás como propios, respetar a las personas, ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés, auto controlar las manifestaciones de agresividad que puedan darse hacia otras personas, escuchar a las personas con empatía y comprensión.

Dignidad: Tener una conducta consecuente con la ética de la revolución cubana, combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión, sentir orgullo de ser cubano y respetar los símbolos patrios, mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana.

Patriotismo: Participar activamente en las tareas de la defensa de la revolución, fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido, poseer sentido de independencia nacional y orgullo por su identidad.

2.1.4 Análisis estratégico. (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades en la vivienda).

Análisis de los factores claves externos.

Se realizará un diagnóstico del Entorno o Ambiente de la Entidad (problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, políticas, sociales ecológicos, demográficos) que se vinculan directamente con el quehacer de la Dirección Provincial de la Vivienda e impactan de manera positiva o negativa en la organización y la Sociedad (oportunidades o amenazas).

Oportunidades.

Organización de la participación popular.

Clasifica como moderado el aprovechamiento neto de esta actividad, las características de la formación económica social y la superestructura posibilitan basar la Estrategia en relación a la vivienda en la participación directa de la población.

Es sólidamente estructural (tanto por el lógico interés de los futuros beneficios de acelerar la solución de sus problemas habitacionales como por el carácter popular de nuestro régimen social y sus experiencias con trabajo con las masas).

El ligero desaprovechamiento neto de esta oportunidad es debido al efecto negativo de las debilidades. Acciones típicas de la Revolución pueden potenciar sólida y rápidamente el aprovechamiento de esta oportunidad como es, el fomento de las producciones locales de materiales, la venta liberada de materiales y de soluciones alternativas válidas.

Desarrollo Científico Técnico.

Clasifica como no significativo el aprovechamiento neto de esta oportunidad. Se basa en el desconocimiento de los avances mundiales y su adaptación a la realidad la baja participación en la proyección de las tecnologías constructivas que propicien participación popular.

Aunque no parece posible un salto tecnológico brusco a corto plazo, si pueden lograrse prontas soluciones puntuales, selectivas, que mejoren la transferencia de tecnología, así como promover innovaciones originales en el país. El crecimiento sostenido en la cantidad y calidad de las acciones constructivas y de los otros servicios, de la productividad y eficiencia del Sistema, dependen de la tecnología que apoyen el trabajo vivo de los recursos humanos.

Nueva política educacional, laboral y salarial del país.

Clasifica como moderado el aprovechamiento neto de esta oportunidad muy dinámica, dado que los recursos humanos constituyen el más importante activo en general y deciden sobre la actividad de los diversos recursos de toda organización (financieros, técnico – materiales e informáticos).

Esto implica para la Estrategia una orientación relativamente unilateral, en el sentido de poder lograr un adecuado balance de los diversos tipos de recursos y el deber de sustentarse en todo lo posible, en los recursos humanos, infiere que el principal objetivo estratégico externo debe ser el relativo a aprovechar esta oportunidad al máximo posible, a través de la implementación exitosa y rigurosa de las políticas establecidas por la dirección del país.

Amenazas.

Déficit y deterioro habitacional acumulado.

Clasifica como no significativo el accionar para contrarrestar esta amenaza, Si bien el déficit agudo de viviendas es para el pensamiento estratégico una oportunidad, pues determina que se le otorgue máxima prioridad al Programa de la Vivienda.

Insuficiente capacidad productiva del sector estatal para la construcción y rehabilitación de viviendas.

Clasifica como no significativo el accionar para contrarrestar esta amenaza. Mientras se mantenga esta anómala situación (limitaciones de la industria del país) para respaldar los programas constructivos se deben buscar soluciones remediales y perspectivas., La primera para enfrentar en el momento las acciones aprobadas y las segundas para encontrar soluciones de futuro que permitan a la Provincia dedicar el financiamiento aprobado para potenciar la industria interna.

Fenómenos naturales.

Clasifica como no significativo el accionar para contrarrestar esta amenaza. Tiene carácter coyuntural y en realidad no existe una estrategia para prevenir dichas afectaciones y preparar al Sistema y a los ciudadanos para proteger a sus viviendas, tal como debiera ocurrir.

Indisciplina social, corrupción e ilegalidades.

Clasifica como moderado el accionar para contrarrestar esta amenaza, Esta amenaza tiene puntos de contacto con las consecuencias sociales negativas del déficit habitacional acumulado y muchos comentarios allí hechos tienen aquí también sentido. Es recomendable que la Estrategia trabaje en unidad ambas amenazas.

La Estrategia debe considerar que esta amenaza tiene componentes básicas y culturales, que debe crecer su dinamismo, que tiene cierto carácter estructural modificable en diverso grado y rapidez por la educación, el trabajo social, legal y otros medios. Proceden acciones coherentes de perfeccionamiento de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, aprovechar el reordenamiento legal y el esfuerzo cultural que hoy se realiza en la Provincia, estrechar alianzas con entidades educacionales, judiciales, policiales y culturales, con las organizaciones de masas e incorporar fuerzas propias y cooperantes para el trabajo social.

Criterios negativos de la población.

Clasifica como moderado el accionar para contrarrestar esta amenaza. El impacto negativo de la carencia de recursos y sus precios para enfrentar los programas constructivos, la demora y falta de calidad en los trámites, las acciones constantes que hay que desarrollar para enfrentar las ilegalidades en la vivienda han provocado una opinión negativa en la población en relación al Sistema de la Vivienda, la Estrategia por tanto se debe basar en estudios más profundos sobre el tema y en la definición de acciones de carácter profesional que permitan alcanzar una imagen fortalecida.

Análisis de los factores claves internos.

Se realizará un diagnóstico en relación a los aspectos más ventajosos de la entidad, factores propios de la Dirección Provincial de la Vivienda, puntos fuertes en los cuales puede apoyarse, así como aquellos que representan problemas o puntos débiles que es necesario superar (fortalezas y debilidades).

Fortalezas.

Rectoría integral de la Dirección Provincial de la Vivienda en el Programa de la Vivienda.

Clasifica como fuerte. Tiene carácter estructural y un efecto directo sobre el cumplimiento de la misión, se ha afianzado este último año y es necesario seguir trabajando en ello. Los problemas principales se presentan en los municipios donde ese liderazgo no se ha logrado de la misma manera que en el ámbito Provincial.

Se deben alcanzar con urgencia resultados en los territorios, para ello resulta importante la proyección de la Dirección Provincial de la Vivienda en ese sentido, lo cual se debe alcanzar de conjunto con los Órganos Locales de Poder Popular.

Fortalecimiento institucional en la realización de trámites y el enfrentamiento a las ilegalidades.

Clasifica como fuerte. Tiene carácter dinámico, se ha avanzado, pero no en la medida de lo necesario y esperado. Los problemas e insuficiencias en los trámites están dados en el factor humano y puede producirse retroceso de no potenciarse adecuadamente. Las estructuras de enfrentamiento de los Consejos Populares deben alcanzar un sistema de trabajo que propicie una evaluación de efectividad de su desempeño, a partir de la detección oportuna de ilegalidades, su combate y disminución real.

Las oficinas de tramites y la simplificación de estos devienen en herramientas que deben lograr un fin (mejorar los servicios de la población), en tal sentido se deben establecer indicadores que posibiliten evaluar los resultados por períodos, parámetros de calidad para distinguir los que avanzan, se estancan y retroceden.

Administración de moneda libremente convertible (MLC) para el respaldo de los programas y el funcionamiento interno.

Clasifica como moderada. Esta fortaleza permite un respaldo más efectivo a las necesidades que padece el Sistema de la Vivienda en relación al equipamiento e insumos a adquirir en divisa, su utilización debe estar en correspondencia con la Estrategia, su asignación debe estar precedida de un balance detallado de su impacto y la evaluación del mismo una vez ejecutada su entrega.

Se debe garantizar la utilización más racional, balanceada y efectiva de los recursos disponibles en MLC, alcanzando mayor impacto en todos los niveles del Sistema.

De igual forma debe procederse con los recursos financieros en moneda nacional (MN) asignados para los programas constructivos.

Vínculos con las organizaciones Políticas y de Masas en el territorio.

Clasifica como fuerte. No obstante reclama especial atención para mantener y elevar la capacidad de convocatoria propia, de integración funcional de los actores externos de orientación unificadora de acciones constructivas rehabilitadoras, trámites etc., de coordinación energética de esfuerzos de las organizaciones participantes en el territorio.

Emerge como una de las principales fortalezas en el Sistema.

Debilidades.

Inexistente estrategia de Gestión de los Recursos Humanos.

Clasifica como muy fuerte. Ponderada como una gran debilidad. La inexistencia de una estrategia de gestión de los recursos humanos impide aprovechar la oportunidad que brinda la voluntad política y las políticas nacionales en este sentido, al igual que la fortaleza existente en relación a la disposición de cuadros, especialistas y trabajadores del sistema, los mayores problemas se encuentran en:

Ausencia de una estrategia organizativa de los recursos humanos en función de la estructura (diseño de los puestos, requisitos de idoneidad, participación de los trabajadores en el proceso de trabajo).

Ineficiencia en el sistema de planificación de los recursos humanos (estudio profundo para el cálculo de la demanda de recursos humanos, especialidades necesarias etc.).

Ineficiente sistema de captación (idoneidad). Papel del área de personal en la determinación de candidatos potencialmente idóneos para ocupar puestos y cargos en la organización.

No existencia de un sistema de selección del personal (idoneidad). Determinación del candidato más idóneo para la organización., papel del comité de expertos. Reglamento de selección del personal.

Falta de una estrategia correcta de motivación para garantizar la retención del personal. No existe conciencia de las consecuencias de las bajas para la Organización y de los costos ocultos de sustituir trabajadores.

No existencia de un sistema coherente de Evaluación del Desempeño (medición de la efectividad de los recursos humanos).

No existe una estrategia de formación y superación basada en un diagnóstico de problemas y necesidades de aprendizaje.

No existencia de un sistema de desarrollo y promoción (perspectiva de los trabajadores una vez ingresados a la organización de ser promovidos o la prioridad de cambio de puesto de trabajo en función de sus aspiraciones individuales).

Inexistencia de un sistema de acciones de atención integral al hombre (seguridad – actividad preventiva integrada a la gestión y con la activa participación de los trabajadores, salud – estado físico, mental y social del trabajador y condiciones de trabajo – no solo higiénico ambientales sino organizativos, fisiológicas psicosociales que propicien la adaptación del hombre al trabajo).

Se confirma que el principal objetivo estratégico interno debe ser relativo a la gestión y desarrollo de los recursos humanos y deben elaborarse políticas que propicien su atención integral.

Deficiente calidad de los servicios propios del Sistema.

Clasifica como muy fuerte. Ponderada como una gran debilidad. Es una realidad muy dinámica por su potente acción sobre la misión de la Dirección Provincial de la Vivienda y ser perfectamente perceptible por los beneficiarios y otros actores externos. Hay que considerar especialmente que la calidad es un factor decisivo en la eficacia del sistema y que concurren muchos factores que la considerarán con deficiente calidad en los servicios, que son muy diversos (jurídicos, constructivos, rehabilitadores, de atención directa a la población). La estrategia debe identificar aquellos aspectos que pueden atacarse con urgencia y los que reclaman inversiones de tecnología, y disponibilidad de materiales apropiados para la construcción, cuya solución será más prolongada.

Inadecuada Estructura Organizativa.

Clasifica como muy fuerte. Ponderada como una gran debilidad. Una vez creada las condiciones requeridas a nivel provincial, se debe analizar a nivel municipal la posibilidad de crear los Sectoriales de la Vivienda según el nivel que corresponda, con la subordinación local y con la facultad del Director Provincial de la Vivienda para nombrar y evaluar a los directores de la Unidad Provincial de Inversiones de la Vivienda (UPIV) y el Programa de Arquitecto de la

Comunidad (PAC), con facultad idéntica en los municipios para los Directores Municipales de la Vivienda.

También en los niveles provincial y municipal se deban crear las Unidades Organizativas de Recursos Humanos, unificar las áreas de Cuadros, Capacitación y Personal para estar en condiciones de desarrollar una verdadera Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos, en todos sus componentes, con especial énfasis en la Organización del Trabajo.

Designar al Director Provincial de la Vivienda Vicepresidente del Consejo de Administración con las facultades para convocar a todo el que tributa al Programa de la Vivienda, tal como ocurre con Salud y Educación.

2.2 Principales Causas, Efectos y Realidad que propician los resultados negativos y frenan los servicios en el Sector.

Para el análisis de las principales causas, efectos y realidad que propician los resultados negativos y frenan los servicios a partir de los análisis particulares de la interacción de los diversos factores claves internos con los externos, se aplicaron encuestas tanto a clientes internos (trabajadores de la Dirección Provincial de la Vivienda) como externos (usuarios que reciben los servicios). En el diseño de dichas encuestas se contó con la colaboración del Departamento Jurídico y el Departamento de Enfrentamiento de la Dirección Provincial.

La encuesta de los clientes internos fue aplicada en la Dirección Provincial de la Vivienda radicada en Ave 56 No. 3702 entre 37 y 39 del municipio de Cienfuegos y en la Dirección Municipal de la Vivienda radicada en Ave 56 No. 5106 entre 51 y 53 del mismo municipio. Fueron encuestados el 100% de los trabajadores de los departamentos de Atención a la Población y Control Territorial, por estar estos vinculados directamente al servicio.

En el caso de la encuesta de los clientes externos fue aplicada solamente en la Oficina de Tramite perteneciente a la Dirección Municipal de la Vivienda, teniéndose en cuenta que la misma constituye cabecera en la provincia existiendo un mayor por ciento de solicitudes de servicios debido a una mayor población.

Encuesta y Resultados Clientes Internos: Anexo 02 y Anexo 03

De los 21 trabajadores encuestados, el 71.4 % lo constituyen el sexo femenino, mientras que el 38.1 % lo forman trabajadores del área de atención a la población.

En relación a los años de experiencia, el 33.3% lo representan trabajadores con menos de un año de experiencia en el sector, los restante se encuentran desde 5 a 10 años.

El 90.5 % de los encuestados refieren tener siempre un trato cortés con los clientes, mientras que el 9.5% restante lo realizan a veces.

En cuanto a la capacitación recibida en el puesto de trabajo, el 95.2 % refieren que sí la reciben cada vez que se realiza alguna modificación a la Ley así como las nuevas Indicaciones, Resoluciones que se emiten.

El 33.3 % de los encuestados plantean conocer los deberes y derechos que tienen como trabajador del sector. Por otra parte el 85.7 % de los mismos refieren conocer sobre el tratamiento que se le debe dar a una queja, reclamación o sugerencia que realice algún cliente.

El 28.6 % de los encuestados refieren que las condiciones del local son adecuadas en la DPV, no así en la DMV donde en la oficina de atención a la población el 47.6 % plantea que no existen condiciones adecuadas para el servicio que brindan a la población. En relación con los materiales de trabajo, el 57.1% refieren que para la prestación de los servicios dichos materiales no son garantizados.

Con respecto a las relaciones entre todos los trabajadores de la oficina, el 61.9 % plantean que existe unión entre ellos, mientras que el 9.5 % refieren que en ocasiones no son las mejores.

En cuanto al horario de servicio de la entidad, el 71.4 % afirma que el mismo no está acorde a sus exigencias personales.

El 76.2% de los trabajadores plantea que no existe en la institución un desarrollo de actividades de superación, recreativas y culturales que pudieran influir favorablemente en el desempeño de su trabajo.

Encuesta y Resultados Clientes Externos: Anexo 04 y Anexo 05

De los 216 clientes encuestados, el 44% lo constituyen el sexo femenino. El 11.6% representado por clientes con menos de 20 años de edad y el 61.1% de 35 a 60 años.

El 65.7% de los clientes refieren que siempre cuando llegan a las oficinas de atención de la población les saludan amablemente, mientras que el por ciento restante plantean que esto ocurre a veces. El trato que reciben por el personal de atención a la población, el 93.01% manifiesta que es cortés. En relación al tiempo que transcurre entre la llegada a la oficina y la realización completa de la gestión, el 76.4% plantean que resulta más de una hora.

Con respecto a las principales causas que atentan contra la rapidez de la gestión en la oficina, el 59.7% refieren que la misma se debe a la cola, el 30.1% expresa que no siempre se encuentra la persona que lo debe atender para brindarle la información de su gestión.

El 65.7% de los clientes refieren que a veces son correctamente atendidos cuando han presentado una queja o reclamación y el 76.4% de los clientes se van insatisfecho por la respuesta recibida de su solicitud.

Luego de la interpretación de las variables derivadas del procesamiento estadístico, se definen como los principales factores que inciden en la calidad de los servicios, los que a continuación se plantean:

Clientes Externos

El hacinamiento de clientes en la oficina, dado fundamentalmente porque no se le da respuestas a sus trámites, teniendo que acudir en varias ocasiones para saber el estado en que se encuentra su solicitud.

Clientes Internos

No se logra todo el avance que se requiere en la atención a la población y se pone de manifiesto la insatisfacción en los servicios que se reciben, la insuficiencia en los trámites está dada en el factor humano y puede producirse retroceso de no potenciarse adecuadamente.

El horario de servicio de la entidad no está acorde a las exigencias personales de los trabajadores, el mismo es de forma desplazada hasta las 7.00 p.m. A pesar de que para la población esto es propicio, el mismo atenta contra los trabajadores, ya que ellos refieren sentir agotamiento a la vez que manifiestan que luego de las 4.00 p.m. las operaciones que se realizan son mínimas.

Insuficiencia de materiales de trabajo elementales, lo cual provoca interrupciones en la prestación del servicio.

Se produce un éxodo de cuadros y profesionales hacia otros sectores, lo que agudiza la inestabilidad y gestión de los recursos humanos, el funcionamiento orgánico el accionar en el mejoramiento del fondo, la calidad en los servicios propios y la estructura organizativa del Sistema de la Vivienda, todas ellas decisivas y sobre todo en su energía negativa contra el desempeño la motivación y el desarrollo con lo que afectan profundamente el logro de la misión del sistema de la vivienda.

De la comparación estadística de la fortaleza total y la debilidad total se aprecia un balance interno negativo a favor de las debilidades lo que caracteriza a una organización con desfavorables condiciones internas, que realiza grandes esfuerzos y obtiene resultados por debajo a dichos esfuerzos, así como que opera básicamente sin la calidad de sus recursos humanos.

Los análisis preliminares de tendencias y otras valoraciones cualitativas concretas no caracterizan el Sistema de la Vivienda como una organización en retroceso, si quizás estancada en sus aspectos internos fundamentales, a partir de la situación desfavorable en relación a sus

recursos humanos, su funcionamiento orgánico, estructura, imagen ante la población y mala calidad de los servicios que presta.

La sugerencia estratégica global consiste en crear condiciones internas para aprovechar al máximo las oportunidades, empleando como impulsor decisivo los recursos humanos y centrarse en lograr mayor capacidad de liderazgo y concertación y más calidad en los servicios, progreso tecnológico y la utilización de las iniciativas locales, en tal sentido se deben establecer indicadores que posibiliten evaluar los resultados por períodos, parámetros de calidad para distinguir los que avanzan, se estancan y retroceden.

2.3 Caracterización del Objeto de Estudio.

La Guía actual del autocontrol interno del Sector de la Vivienda en Cienfuegos contiene 299 preguntas que verifican aspectos de los cinco componentes del control interno basados en preguntas a responder positivamente o negativamente reflejándose de forma general el cumplimiento de cada norma y el cual mostramos gráficamente a continuación.

FIGURA 2.3.1 COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

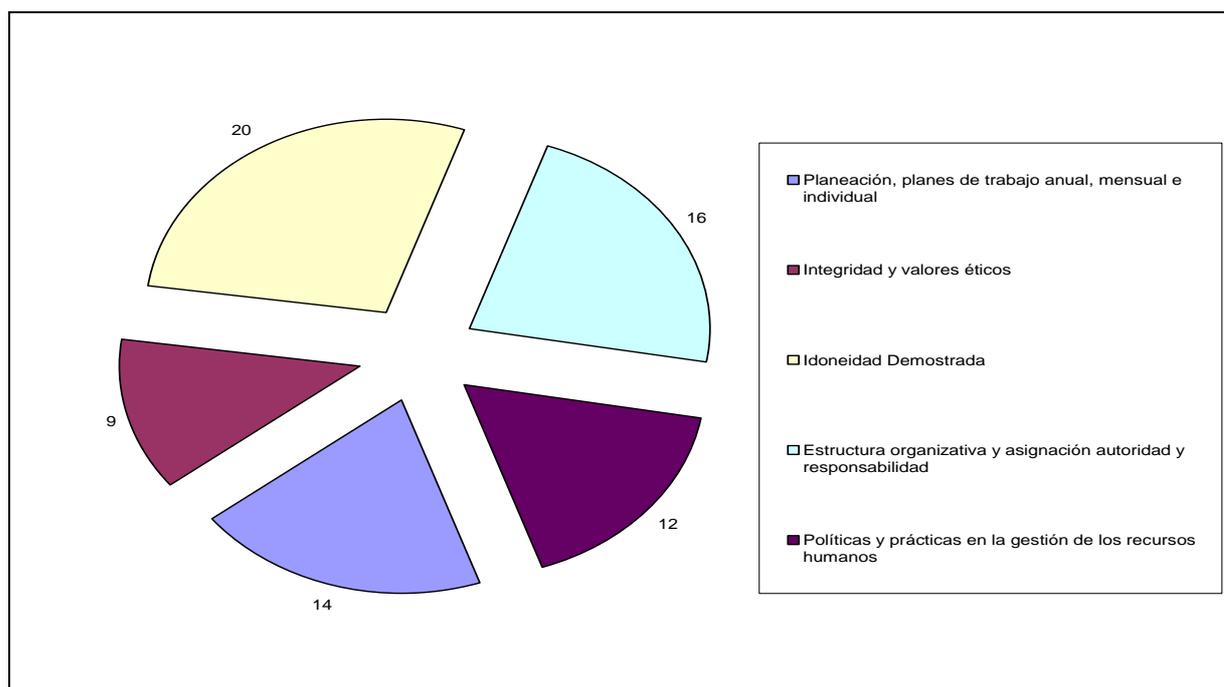


FIGURA 2.3.2 COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

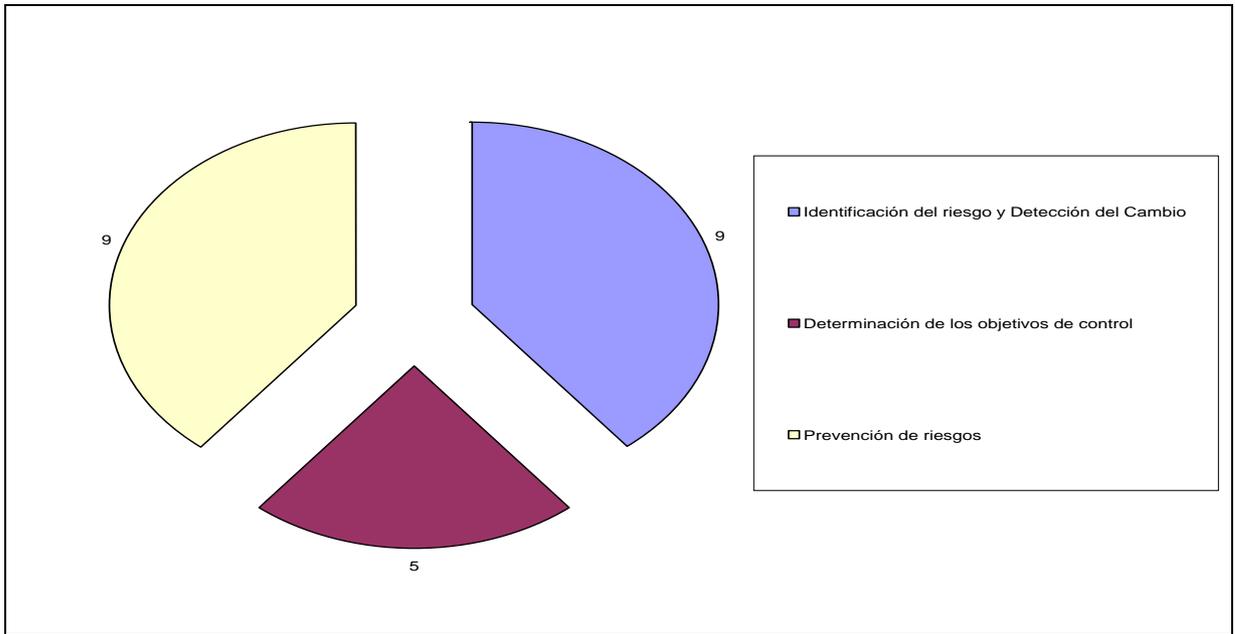


FIGURA 2.3.3 COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL

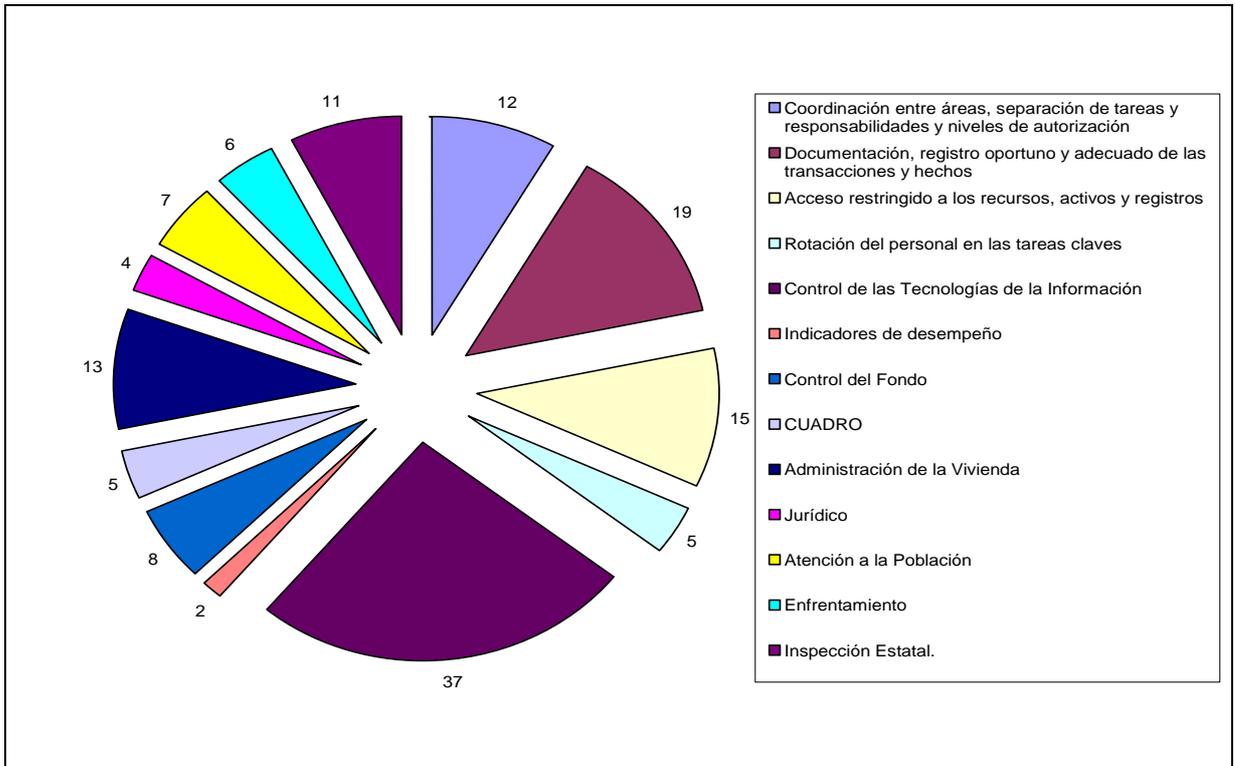


FIGURA 2.3.4 COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

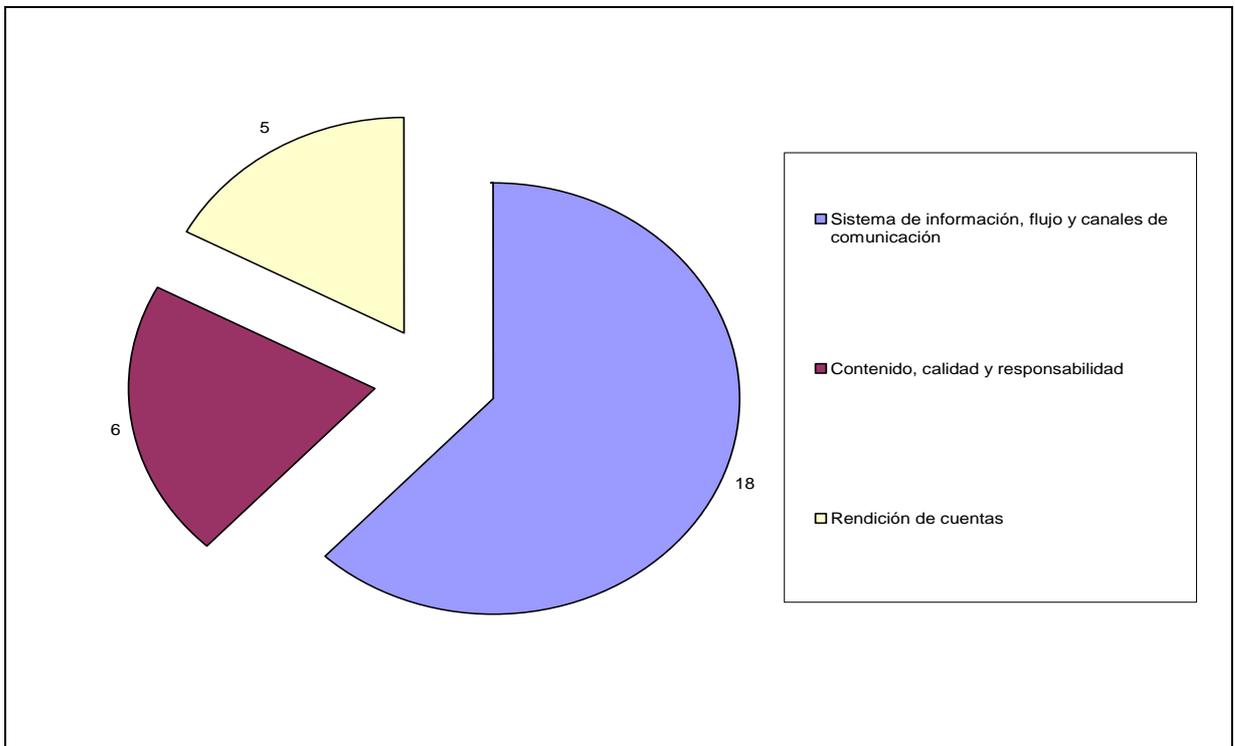
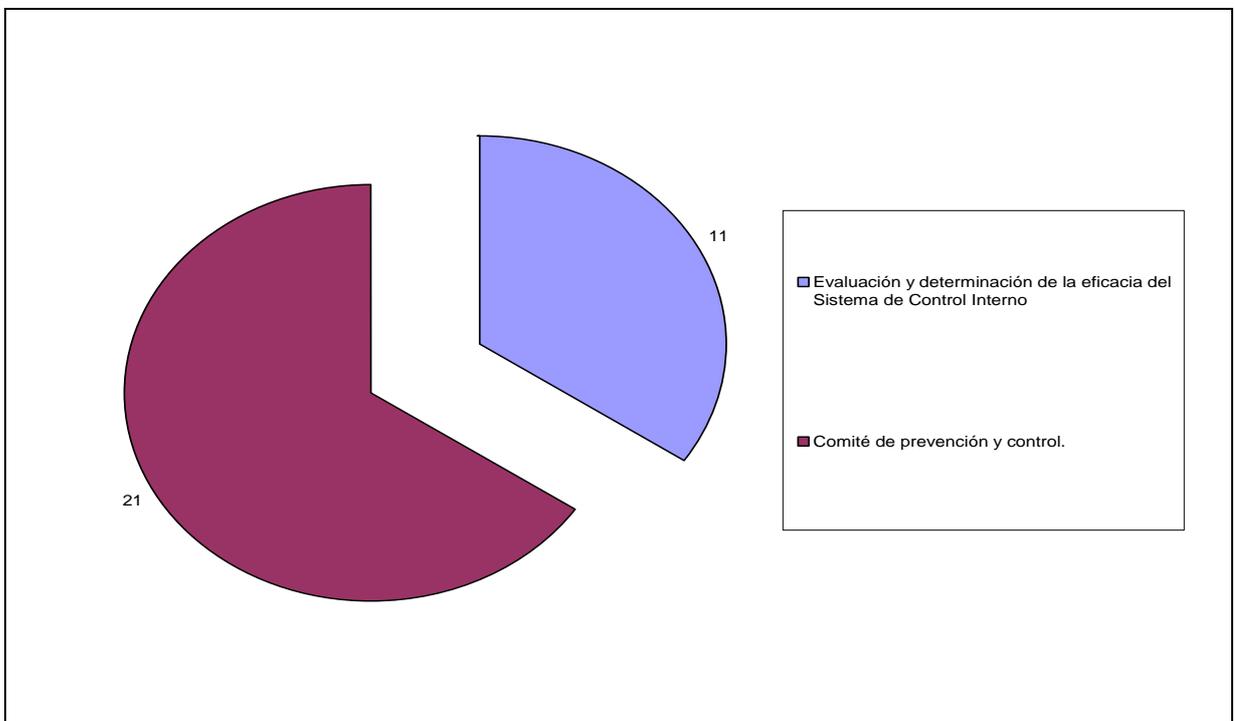


FIGURA 2.3.5 COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO



En el estudio realizado por el autor de esta investigación el cual la asume como explicativa - descriptiva, realizó un análisis de la guía por cada uno de sus componentes en el sector de la Vivienda, observándose que se corresponde con la nueva Norma del Sistema de Control Interno, Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, sin embargo como se muestran en las figuras gráficas de cada componente estas tienen un mayor por ciento de preguntas al control de sus usuarios internos ya que se han identificado aisladas conductas negativas como son: desorganización, desaprovechamiento de la jornada laboral, incompetencia profesional e improvisación de algunos cuadros, especialistas y trabajadores del sistema y no así al servicio que prestan con los usuarios externos manifestándose en la demora y falta de calidad en los trámites provocando una opinión negativa en la población por lo que deben desarrollarse acciones constantes.

2.4 Rediseño de la Guía de Autocontrol en el sector de la Vivienda.

La propuesta que se realiza para aplicar el autocontrol en el sector de la vivienda, tienen su basamento en las orientaciones dadas por la Contraloría General de la República, y persigue como objetivo fundamental, el rediseño de una guía de autocontrol ajustada a las características específicas del sector de la Vivienda, entregándole una herramienta a la dirección en busca de elevar la calidad en los servicios prestados en función de la protección de la población y con ello el Desarrollo humano Local, no se realizan solamente preguntas por cada componentes sino, que se tratan aspectos que requieren de la valoración de quien aplica la guía, como herramienta para la toma de decisiones y la mejora del servicio en el sector muestreado.

Se incorporan indicadores en la guía de autocontrol de la vivienda, no se eliminan puntos de la misma, se organizan y agrupan por aspectos en función de las estructuras dadas por ello consideramos que las acciones deben implementarse para que el Control Interno coadyuve de forma directa en los resultados deseados y con ello al Desarrollo Humano Local manifestándose en sus cinco componentes.

Característica de la Guía de Autocontrol que se propone

- Es una guía basada en temas y preguntas a desarrollar. (tomando en cuenta las resoluciones vigentes).
- Puede ser ejecutada no necesariamente por auditores, si no, por comisiones de trabajo.
- No se tiene que aplicar necesariamente completa, es decir a todos los componentes en un momento.

- Facilita a los directivos mantenerse actualizado legislativamente con los diferentes temas por los componentes del control interno.

Normas y componentes en su accionar con la misión y el entorno

Componentes	Norma	Propuestas
Ambiente de Control.	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos	1
	Integridad y valores éticos.	3
	Subsidios	2
Gestión y Prevención de Riesgos.	Identificación de riesgo y detección de cambio.	2
	Determinación de los objetivos de control.	1
Actividades de Control.	Indicadores de rendimiento y desempeño.	5
Información y Comunicación.	Sistema de información, flujo y canales de comunicación.	1
	Contenido, calidad y responsabilidad.	1
	Rendición de cuentas.	2
Supervisión y Monitoreo.	Comité de prevención y control.	3

Para una mayor comprensión se detalla en el desarrollo posterior del trabajo, como se corresponde cada componente a través de sus normas con lo que se propone o sea, se realiza dentro de cada componente una breve descripción de la norma y a continuación se describen los aspectos a tener en cuenta donde estos son la cantidad a proponer en la guía de autocontrol

2.4.1 Componente Ambiente de Control.

A) Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos: En toda entidad la falta de una estrategia correcta de motivación para garantizar la retención del personal influye en la no existencia de una conciencia de las consecuencias de las bajas para la Organización y de los costos ocultos de sustituir trabajadores.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

Se analizan las causas del éxodo de trabajadores hacia otros sectores.

B) Integridad y valores éticos: el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso

ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda.

El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Tienen habilitado en todas sus unidades los libros de quejas y sugerencias de la población.
- Existen medidas que den respuesta a los señalamientos planteados.
- Existe supervisión y evaluación interna a la calidad de los servicios que se prestan.

C) Subsidios: El Instituto Nacional de la Vivienda dispondrá lo pertinente para establecer procedimientos, mecanismos de información y Control para dar cumplimiento a la entrega de Subsidios a las personas con falta de solvencia económica para la realización de acciones constructivas. (Instituto Nacional Vivienda, 2011)

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Existe un control apropiado a los subsidios entregados.
- Se cumple correctamente el proceso para la aprobación de los subsidios

COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	Sí	NO
1.	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos		
1	Se analizan las causas del éxodo de trabajadores hacia otros sectores.		
2.	Integridad y valores éticos		
1	Existen en todas sus unidades los libros de quejas y sugerencias de la población.		
2	Cumplimiento de las medidas que den respuesta a los señalamientos planteados.		
3	Cumplimiento del plan de supervisión a la calidad de los servicios que se prestan.		
3.	Subsidios		
1	Existe un control apropiado a los subsidios entregados		
2	Se cumple correctamente el proceso para la aprobación de los subsidios		

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

Fecha de realización: _____

Propuesta de Indicadores

(1a) Índice de Estabilidad Especifica

Tiene como objetivo analizar la estabilidad de los trabajadores de las áreas constructivas y legales en un período de tiempo. Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de Estabilidad Especifica= Total de trabajadores causados baja (áreas) / Total de trabajadores (áreas).

Ejemplo:

Abril 2012: 10 trabajadores causados baja / 37 trabajadores

Sustituyendo: $10 / 37 = 27\%$ de fluctuación del Personal

Mientras mayor sea su valor significa que se incrementa la inestabilidad de los recursos humanos en las áreas constructivas y legales, provocando demora en los trámites de la población por inexperiencia del personal de nuevo ingreso en la entidad.

(2b) Comportamiento de los Servicio.

Tiene como objetivo analizar de la cantidad de servicios que la población solicita cuantos tienen respuesta en el tiempo establecido. Su expresión de cálculo es como sigue:

Comportamiento de los Servicio = Cantidad de Servicio Resueltos / Cantidad de Servicios Solicitados

Ejemplo:

Abril 2012: 245 Cantidad de Servicio Resueltos / 1216 Cantidad de Servicios Solicitados

Sustituyendo: $245 / 1216 =$ Insatisfacción de un 79.85%

Mientras mayor sea su valor significa que existe una mayor insatisfacción de la población.

(3c) Índice de seguimiento a los Subsidio.

Tiene como objetivo de controlar el estado de avance del subsidio entregado. Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de seguimiento a los Subsidio = Total Visitas realizadas a Subsidiados / Total de Subsidios entregados para acciones constructivas.

Ejemplo:

Abril 2012: 5 Visitas realizadas / 20 Subsidios entregados

Sustituyendo: $5 / 20 =$ 25% de control a Subsidios entregados

Mientras mayor sea su valor significa que existe un mayor seguimiento de los recursos materiales entregados en Subsidios.

2.4.2 Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

D) 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. La identificación de riesgos 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.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en

el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

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.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Han tenido en cuenta dentro de la identificación de los riesgos el análisis mensual de la relación servicio cliente.

- La supervisión a este tema se analiza por los niveles de dirección y se toman medidas al efecto.

E) 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.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Responden los Objetivos a los lineamientos específicos y generales de la política del partido y la revolución.

COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

No.	Aspectos a Verificar	Sí	NO
1.	Identificación del riesgo y Detección del Cambio		
1	Análisis Mensual de la relación servicio cliente.		
2	Se analiza por los niveles de dirección el cumplimiento de las supervisiones.		
2.	Determinación de los objetivos de control		
1	Cumplimiento de los Objetivos y lineamientos específicos de la política del partido y la revolución.		

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

Fecha de realización: _____

(4d) Índice de Riesgos.

Tiene como objetivo analizar la ocurrencia de hechos en un período de tiempo. Su expresión de cálculo es como sigue:

$$\text{Índice de Riesgos} = \text{Hechos Ocurridos} / \text{Riesgos Identificados.}$$

Ejemplo:

Abril 2012: 1 Hechos Ocurrido / 1 Riesgos Identificados

$$\frac{\text{Hechos ocurridos} = 1}{\text{Riesgos Identificados} = 1} = 1 = \text{Se vulneró el Control Interno.}$$

Ocurrido

Identificado

COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	Sí	NO
1.	Indicadores de desempeño		
1	Cumplimiento de los indicadores del desempeño de los cuadros. Cumplimiento de los indicadores del desempeño y rendimiento de los funcionarios y trabajadores		
2	Tienen implementado sistemas de Calidad, y este tiene en cuenta el criterio de los usuarios como herramienta fundamental para el análisis de mejoras.		
3	En los indicadores seleccionados, estos se basan en enfoques contemporáneos, es decir, se tiene en cuenta el tema de la calidad de los servicios.		
4	Existe seguimiento al destino final de los recursos materiales asignados a Subsidios		
5	El presupuesto entregado a Subsidios es utilizado correctamente.		

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

Fecha de realización: _____

(5f) Índice de Radicación de Expedientes

Tiene como objetivo analizar mensualmente el desempeño de los Cuadros en cuanto a la radicación de la firma de los expedientes en el término establecido. Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de Radicación de Expedientes = Expedientes radicados / Expedientes a radicar.

Ejemplo:

Abril 2012: 245 expedientes radicados / 1216 Expedientes a radicar

Sustituyendo: $245 / 1216 = 20.14\%$ de Desempeño

Mientras menor sea su valor significa que existe un bajo desempeño de los cuadros provocando insatisfacción de la población por la demora de su trámite.

(6f) Índice de Confección de Expedientes

Tiene como objetivo analizar mensualmente el desempeño de los funcionarios y trabajadores en cuanto a la confección de los expedientes en el término establecido. Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de Confección de Expedientes = Expedientes concluidos / Total Expedientes

Ejemplo:

Abril 2012: 10 Expedientes concluidos / 36 Expedientes

Sustituyendo: $10 / 36 = 27\%$ de rendimiento

Mientras menor sea su valor significa que existe un bajo rendimiento de los funcionarios y trabajadores en la confección de los expedientes provocando insatisfacción de la población por la demora de su trámite.

(7f) Índice de cumplimiento del Término

Tiene como objetivo analizar de la cantidad de expedientes aperturados cuantos se han concluidos fuera de término Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de cumplimiento del Término = Expedientes sin concluir / Expedientes Abiertos.

Ejemplo:

Abril 2012: 20 expedientes sin concluir / 54 expedientes abiertos para trámites de construcción de viviendas

Sustituyendo: $20 / 54 = 63\%$ de expedientes fuera de termino

Mientras mayor sea su valor significa que existe mayor insatisfacción de la población por la demora de su trámite.

(8f) Índice de Recursos Subsidiados

Tiene como objetivo controlar el destino final de los recursos materiales entregados en subsidios. Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de Recursos Subsidiados = Recurso Materiales Instalado = Recurso Materiales Entregados

Ejemplo:

Abril 2012: 4 Ventanas Instalados < 5 Ventanas Entregadas.

La diferencia que exista significa una utilización incorrecta del recurso material entregado faltante de 1 Ventana

(9f) Índice de Presupuesto Subsidiado

Tiene como objetivo controlar que el presupuesto entregado en subsidio se ha utilizado correctamente. Su expresión de cálculo es como sigue:

Índice de Presupuesto Subsidiado = Vale de Venta = Presupuesto Entregado

Ejemplo:

Abril 2012: Compra de puerta = Presupuesto Entregado para puerta

1200 > 1000

La diferencia que exista significa una utilización incorrecta del presupuesto entregado provocando que al final el subsidiado no tenga presupuesto para la culminación de su gestión.

2.4.4 Componente Información y Comunicación.

G) Sistema de información, flujo y canales de comunicación: el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal, su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.

Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).

Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas, la máxima dirección decide las acciones de divulgación a desarrollar.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- La información de salida responde en lo posible a las necesidades de los usuarios internos y externos) los primeros en uso de la toma de decisiones y los segundos en su satisfacción, o inconformidad.

H) Contenido, calidad y responsabilidad: la información contribuye al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrollan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el logro de sus objetivos, debe transmitir la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.

El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Se colecciona la información detallada según el tipo de usuario y el tiempo real de la misma. (lo más cercana posible en el tiempo al la ocurrencia del hecho)

I) Rendición de cuentas: Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Se crearon por parte de la dirección de la entidad los días de atención a la población para la satisfacción de las necesidades públicas.

- Existe seguimiento y control de los planteamientos realizados.

COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

No.	Aspectos a Verificar	Sí	NO
1.	Sistema de información, flujo y canales de comunicación		
1	Calidad en la información de salida de los usuarios internos. Calidad en la información de salida de los usuarios externos.		
1.	Contenido, calidad y responsabilidad		
1	Se colegia la información detallada según el tipo de usuarios y el tiempo real de la misma. (lo mas cercana posible en el tiempo a la ocurrencia del hecho)		
1.	Rendición de cuentas		
1	Se crearon por parte de la dirección de la entidad los días de atención a la población para la satisfacción de las necesidades públicas.		
2	Existe seguimiento y control de los planteamientos realizados.		

Evaluadores y evaluados:

Nombres y Apellidos

Cargo

Fecha de realización: _____

(10g) Calidad de las respuestas emitidas

Tiene como objetivo analizar a través de encuestas la satisfacción de la población en la gestión de sus trámites en un período de tiempo. Su expresión de cálculo es como sigue:

Calidad de las respuestas emitidas = Usuarios Satisfecho / Usuarios Atendidos

Ejemplo:

Abril 2012: 4 Usuarios Satisfecho / 25 Usuarios Atendidos

Sustituyendo: $4 / 25 =$ Insatisfacción de un 84%

Mientras mayor sea su valor significa que existe mayor insatisfacción de la población en el servicio que se le presta.

(11i) Respuesta Planteamientos de la Población

Tiene como objetivo analizar de la cantidad de planteamientos colectivos recibidos (impermeabilización, elevadores) cuantos han tenido respuesta. Su expresión de cálculo es como sigue:

Respuesta Planteamientos = Planteamientos Respondidos / Total Planteamientos

Ejemplo:

Abril 2012: 4 Planteamientos Respondidos / 25 Total Planteamientos

Sustituyendo: $4 / 25 = 16\%$ de respuestas

Mientras menor sea su valor significa que existe mayor insatisfacción de la población en la respuesta de sus planteamientos.

2.4.5 Componente Supervisión y monitoreo.

J) Comité de prevención y control: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

Aspecto a tener en cuenta en los controles y autocontroles referentes a la norma.

- Se da cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución 60/2011 sobre la atención a la población, a través de un control que permita evaluar los planteamientos de la población.
- Se cotejan estas inconformidades con las auditorias de calidad de la entidad.
- Existe evidencia documental, del seguimiento a los temas planteados en función de las mejoras al servicio.

COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

No.	Aspectos a Verificar	Sí	NO
1.	Comité de prevención y control.		
1.	Se da cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución 60/2011 sobre la atención a la población, a través de un control que permita evaluar las quejas de la población.		
2.	Se cotejan estas inconformidades con las auditorias de calidad de la entidad.		
3.	Existe evidencia documental, del seguimiento a los temas planteados en función de las mejoras al servicio.		

Evaluadores y evaluados:

	Cargo
Nombres y Apellidos	

Fecha de realización: _____

(12j) Índice de quejas de la población.

Tiene como objetivo medir el nivel de respuesta de la entidad (Concepto de trámites constructivos, legales, mal trato) hacia la población. Su expresión de cálculo es como sigue:

$$\text{Índice de quejas de la población} = \text{Quejas Respondidas (Concepto)} / \text{Total Quejas (Conceptos)}$$

Ejemplo:

Abril 2012: 4 Quejas Respondidas Trámites / 25 Total Quejas Trámites

$$\text{Sustituyendo: } 4 / 25 = 16\% \text{ de respuestas}$$

Mientras menor sea su valor significa que la entidad no satisface las quejas a través de sus respuestas a la población creando mal estar e insatisfacción del servicio que se brinda.

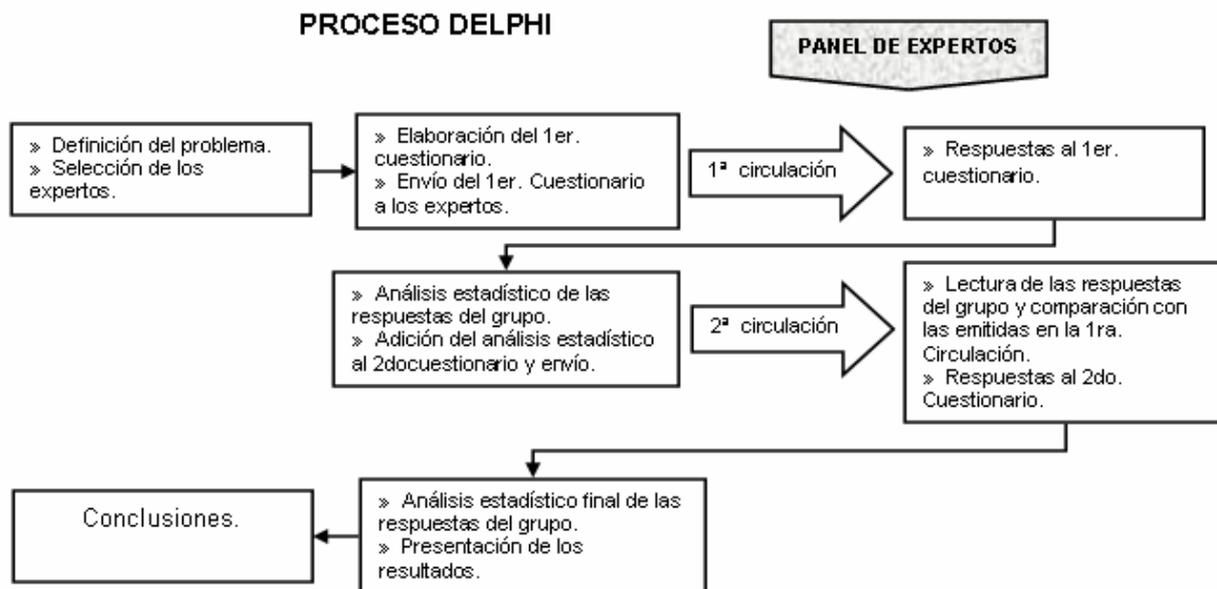
2.5 Conclusiones parciales.

En este capítulo el autor adecua la Guía de Autocontrol al sector de la Vivienda, la cual tiene implícito elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución No.60/2011 "Normas del Sistema de Control Interno De la Contraloría General de la República de Cuba.", y se encuentra desglosada en las normas que tienen incidencia con los servicios que se prestan a la población

La adecuación al sector, contribuirá al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno posibilitando a la administración medir los resultados del servicio que se presta y de esta forma elevar la satisfacción de la población de la localidad.

Capítulo III: "Validación de los resultados de la Guía para el Sector de la Vivienda a través del método Delphi"

3.1 Flujo grama para la validación de los Indicadores.



Los pasos para la aplicación del método son:

Definición inicial del problema.

En este paso se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Selección de expertos.

Para la selección de los expertos, en primer lugar, se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Este método de selección de expertos se clasifica dentro de los métodos cualitativos, específicamente el método de nominación. Este método basa la selección en la existencia y aceptación de una opinión calificada, ya que se identifican como expertos aquellos que otros creen que tienen conocimiento suficiente para serlo. Los criterios pueden basarse en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, en lo destacado de sus opiniones,

creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Preparación de los cuestionarios o encuestas.

En la elaboración de los cuestionarios para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas. Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible, la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que se está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos. Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0, lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el procesamiento estadístico no se utilizan los valores directos de la puntuación, sino que se utilizan los rangos de dichas evaluaciones. Los rangos son el resultado de la media aritmética de las posiciones que deben ser adjudicadas si el experto emplea la misma puntuación a más de una pregunta.

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de $K \geq 7$, se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2(K^3 - K) - n \sum T_i}$$

Si de todas las evaluaciones realizadas por el experto "i" son diferentes $T_i = 0$ y $W \in (0,1)$

Si $W = 0$ No hay comunidad de preferencia.

Si $W = 1$ Existe concordancia perfecta.

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si $K \geq 7$ calculando:

$$X2_{\text{calculado}} = n (K-1) W$$

Se plantean las hipótesis:

H0: No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H1: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se calcula un estadígrafo Chi-Cuadrado con K-1 grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente $\alpha = 0,05$ ó $\alpha = 0,01$.

$$X2_{\text{tabulado}} = X2 (\alpha, K-1)$$

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

$$\text{Región Crítica: } X2_{\text{calculado}} > X2_{\text{tabulado}}$$

3.2 Validación de los indicadores a través del método Delphi.

Para la selección de la comunidad de expertos a utilizar en la validación de los indicadores de rendimientos propuestos en el sector de la vivienda, se establecieron los siguientes requisitos generales:

- Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.
- Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado.
- Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados;
- No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

A continuación se muestra el resultado del cálculo del número de expertos:

$$\begin{aligned} \text{Donde:} \quad n &= \frac{p(1-p)K}{i^2} \\ p = 0,03 \quad n &= \frac{0,03(1-0,03)2.6896}{(0,12)^2} \\ K = 2.6896 \quad n &= \frac{0,03(0,97)2.6896}{0,0144} \\ i = 0,12 \quad n &= \frac{0,0782}{0,0144} \\ n = ? \quad n &= 5.43 \approx 5 \end{aligned}$$

K: constante que depende del nivel de significación estadística (90%).

p: Proporción de error que se comete.

i: Precisión del experimento.

nivel de significación estadística 0.1

Para la selección de los 5 expertos se aplicó el siguiente procedimiento, el cual consta de las siguientes etapas:

1ra. Etapa: Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan los siguientes requisitos:

Conocimiento de la actividad de la vivienda.

Conocimiento de Indicadores de Rendimiento.

Años de experiencia.

Grado académico/ científico.

Disposición de participar.

Teniendo en cuenta estos requisitos se logró reunir un grupo de 5 expertos, en el Anexo 11 se encuentra el listado de los expertos seleccionados.

2da. Etapa: Determinación del coeficiente de competencia de cada experto.

Se aplicó una encuesta para determinar el Coeficiente de Competencia (Kcp) de cada experto, en la misma el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema Indicadores de rendimiento en el sector de la vivienda y normas y procedimientos de indicadores.

A continuación se muestra el diseño de la misma:

Grado de conocimientos que tiene sobre:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Documentos normativos: Manual de Normas y Procedimientos de Indicadores. Resoluciones y disposiciones vigentes.											
Experiencia: En la actividad de la vivienda. Diseño de Indicadores de Rendimiento.											

En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma:

$$K_{cp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

Kcp: Coeficiente de competencia.

Kc: Resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

Ka: Coeficiente de argumentación: Constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

El Ka resulta de la tabla de valores que maneja el conductor:

Fuentes de argumentación:

Grados de influencia de cada uno de las fuentes en su conocimiento y criterios:

Análisis teórico por Ud. realizado	Alta	Media	Baja
Experiencia adquirida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores internacionales que conoce	0.05	0.05	0.05
Conocimiento propio sobre el tema	0.05	0.05	0.05
Intuición.	0.05	0.05	0.05

Se concluye entonces que:

- La Competencia del experto es Alta (A): Si $K_{cp} > 0.8$

- La Competencia del experto es Media (M): Si $0.5 < K_{cp} \leq 0.8$

- La Competencia del experto es Baja (B): Si $K_{cp} \leq 0.5$

Como resultado del procesamiento, los 5 candidatos a expertos se autoevalúan de "alta competencia" en estos temas.

Resultados del procesamiento para la determinación del coeficiente de competencia (K_{cp}) de los expertos.

Expertos	Coeficiente de conocimiento (K_c)	Coeficiente de argumentación (K_a)	Coeficiente de competencia (K_{cp})
1	0.70	0.99	0.85
2	0.80	0.99	0.90
3	0.80	0.86	0.83
4	0.80	0.87	0.84
5	0.90	0.77	0.84

3.2.1 Aplicación de las encuestas

Se aplicaron en la investigación dos cuestionarios, uno por cada ronda efectuada, los mismos se pueden encontrar en los Anexos 06 y 07.

3.2.2 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS en su Versión 15.0.

En el Anexo 10 se presentan los indicadores propuestos a evaluar por los expertos.

Para la codificación de los 12 indicadores en la primera ronda se utilizó la escala siguiente:

- 1- Evalúa el rendimiento de los servicios de la vivienda en un nivel bajo.
- 2- Evalúa el rendimiento de los servicios de la vivienda en un nivel medio.
- 3- Evalúa el rendimiento de los servicios de la vivienda en un nivel alto.

Al codificar todos los indicadores se utilizó una escala ordinal, dándosele prioridad a una respuesta sobre otra en un orden ascendente de la encuesta de la primera ronda del método.

Para la codificación de los 12 indicadores en la segunda ronda se utilizó la escala siguiente:

- 1- Es fundamental para medir el rendimiento de los servicios en la Vivienda.
- 2- Es medianamente fundamental para medir el rendimiento de los servicios en la Vivienda.
- 3- No es fundamental para medir el rendimiento de los servicios en la Vivienda.

Al igual que en la primera ronda, al codificar todos los indicadores se utilizó una escala ordinal, dándosele prioridad a una respuesta sobre otra en un orden descendente de la encuesta de la segunda ronda del método.

Tanto en la matriz de la primera ronda como de la segunda, luego de la introducción de los indicadores en la vista de variables y sus respectivas codificaciones, se entraron las respuestas que cada uno de los expertos dieron sobre cada indicador presentado en las encuestas, los resultados de las rondas aparecen en los Anexos 08 y 09, mientras que el análisis de los mismos a continuación se plantea:

Análisis e Interpretación de la primera ronda del Delphi de acuerdo al primer cuestionario:

Para desarrollar el método se le propuso a los expertos un grupo de indicadores para ser evaluados; después de aplicada y procesada la información, arrojó los resultados siguientes:

El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, según esta ronda resultó de 0,397 con un nivel de significación de 0,026 por lo que se puede plantear que existe aproximadamente un 40% de comunidad de preferencia entre estos, indicando que la concordancia no es muy elevada a pesar que el criterio que ofrece el nivel de significación resulto 0,026 siendo adecuado para el calculo del método, no obstante, en el análisis detallado de los resultados se observa que los indicadores 1, 8, 9 evalúan de nivel medio el rendimiento de los servicios de la vivienda.

Teniéndose en cuenta estos resultados, se decidió realizar una segunda ronda donde se les facilitó a los expertos la información estadística necesaria.

Análisis e Interpretación de la segunda ronda del Delphi de acuerdo al segundo cuestionario:

Para esta circulación el coeficiente de W de Kendall resultó de 0,603. Si se analiza este resultado, se observa que la concordancia de los expertos aumentó considerablemente en comparación con el resultado de la primera, obteniéndose un nivel de significación de 0,000 por lo que se puede plantear que existe comunidad de preferencia entre estos.

Se puede corroborar lo anteriormente planteado a través de los niveles de significación y región crítica, en este caso el coeficiente de significación calculado es de 0,000 y el que se plantea para aplicar el método fue de 0,05. La región crítica calculada fue 33 que es mayor que la tabulada que es de 17 por lo que se cumple Región Crítica: $X^2_{calculado} > X^2_{tabulado}$

Al observar los resultados, específicamente aquellos que muestran los estadísticos descriptivos (desviación típica, media), se puede concluir que la propuesta presentada a criterio de los expertos para esta segunda ronda resulta adecuada.

En el Anexo 10 se encuentran los Indicadores de Rendimiento a validar por los expertos, quedando aprobados los siguientes:

Índice de seguimiento a los Subsidio

Comportamiento de los Servicio

Índice de Estabilidad Específica

Índice de Riesgos

Índice de Radicación de Expedientes

Índice de Confección de Expedientes

Índice de cumplimiento del Término

Índice de Recursos Subsidiados

Índice de Presupuesto Subsidiado

Calidad de las respuestas emitidas

Respuesta a planteamientos de la población

Índice de quejas de la población

3.3 Conclusiones del Capítulo

Después de aplicado el Método Delphi, se puede aplicar en la Dirección Provincial de la Vivienda y en todas sus dependencias los indicadores de rendimiento validados para los servicios que se prestan. La conformación de estos indicadores y las decisiones que a partir de ellos se emanen, serán la base para que los directivos elaboren estrategias, a partir de las deficiencias detectadas, en aras de lograr minimizar el estado de opinión y maximizar la satisfacción de la población, pudiendo ejecutar acciones encaminadas a examinar y evaluar la calidad de los servicio, el impacto de su desempeño en la planificación, el control de los recursos materiales y los servicios prestados, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables. Dicha propuesta fue validada por el grupo de expertos a través de la aplicación del método Delphi. Como resultados finales del método empleado, los 12 indicadores diseñados fueron aceptados por los expertos, los que representan el 100%.

CONCLUSIONES

Al culminar el proceso de investigación se pudo comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados, por lo que de manera conclusiva general se expresa lo siguiente:

1. Se logró un levantamiento bibliográfico que permitió interrelacionar los diferentes temas para el desarrollo de la investigación.
2. Se diagnosticó en este sector el cumplimiento de las normas de Control Interno.
3. Se caracterizó su estado actual y su afectación en la población, rediseñándose la guía de autocontrol.
4. Se validó a través del método Delphi, la guía de autocontrol rediseñada.

RECOMENDACIONES

Luego de haber validado el resultado de esta investigación y de concluir su efectividad se plantean las siguientes recomendaciones.

1. Implementar la Guía de autocontrol rediseñada, a todas las entidades del Sector de la Vivienda.
2. Mantener una constante actualización de la legislación vigente en el ámbito de Control Interno dentro de las entidades del Sector de la Vivienda.
3. Mantener una actualización de la guía de autocontrol dentro de las entidades del Sector de la Vivienda.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Siliceo, Alfonso. (1996a). Capacitación y Desarrollo del personal. Retrieved November 12, 2011, from http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/03%20Control%20Interno/4%20COSO/Parte%201/COSO%200_1%20-%20Que%20es%20control%20interno.htm
- Aguilar Siliceo, Alfonso. (1996b). Capacitación y Desarrollo del personal. Retrieved November 12, 2011, from http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/03%20Control%20Interno/4%20COSO/Parte%201/COSO%200_1%20-%20Que%20es%20control%20interno.htm
- Audidores Internos de la República de Argentina. (1975a, Buenos Aires). Segunda Convención Nacional de Auditores Internos.
- Audidores Internos de la República de Argentina. (1975b, Buenos Aires). Segunda Convención Nacional de Auditores Internos.
- Auditoria Financiera. (2011a, November 12). La Ética Profesional y la credibilidad en los informes de Auditoria Financiera. Retrieved November 12, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos82/etica-profesional-credibilidad-auditoria-financiera/etica-profesional-credibilidad-auditoria-financiera2.shtml> (consulta
- Auditoria Financiera. (2011b, November 12). La Ética Profesional y la credibilidad en los informes de Auditoria Financiera. Retrieved November 12, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos82/etica-profesional-credibilidad-auditoria-financiera/etica-profesional-credibilidad-auditoria-financiera2.shtml> (consulta
- Bejerano Pórtela, Gladys. (2010, La Habana). Indicaciones generales.
- Capote Cordovés G. (2011a, November). El control interno y el control. Economía y Desarrollo. Retrieved November 12, 2011, from http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf

Capote Cordovés G. (2011b, November). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*.

Retrieved November 12, 2011, from

http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf

Capote Cordovés G. (2011c, November). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*.

Retrieved November 12, 2011, from

http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf

Contraloría General de la República. (2010a, November). Reglamento de la Ley No. 107/09.

Contraloría General de la República. (2010b, November). Reglamento de la Ley No. 107/09.

Contraloría General de la República. (2010c, November). Reglamento de la Ley No. 107/09.

Contraloría General de la República. (2011a, November 12). Resolución 60/2011 de la
Contraloría General de la República.

Contraloría General de la República. (2011b, November 12). Resolución 60/2011 de la
Contraloría General de la República.

Contraloría General de la República. (2011c, November 12). Resolución 60/2011 de la
Contraloría General de la República.

Guía Autocontrol CNCI 2010 V 13. (2010, La Habana). Guía Autocontrol.

Hernández Pérez, M. (2009). *Rediseño del Sistema de Control Interno en la UBPC Turquino*.
Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Instituto Nacional Vivienda. (2011, Dic). Resolución 391/11. Gaceta Oficial.

John J. Willingham. (1985). *Auditoria: Conceptos y Métodos*.

Martínez Calderín, Leidisara. (2011a, November 18). El control interno: Un medio eficaz para la
toma de decisiones en el control de la gestión. Retrieved November 18, 2011, from
<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.dir/doc.pdf>

Martínez Calderín, Leidisara. (2011b, November 18). El control interno: Un medio eficaz para la

toma de decisiones en el control de la gestión. Retrieved November 18, 2011, from <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.dir/doc.pdf>

Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 297. (23 de septiembre). Resolución 297.

Programa de Desarrollo Humano Local. (2011a, November 18). Programa de Desarrollo Humano Local. Retrieved November 18, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importacia-del-desarrollo-humano.htm>

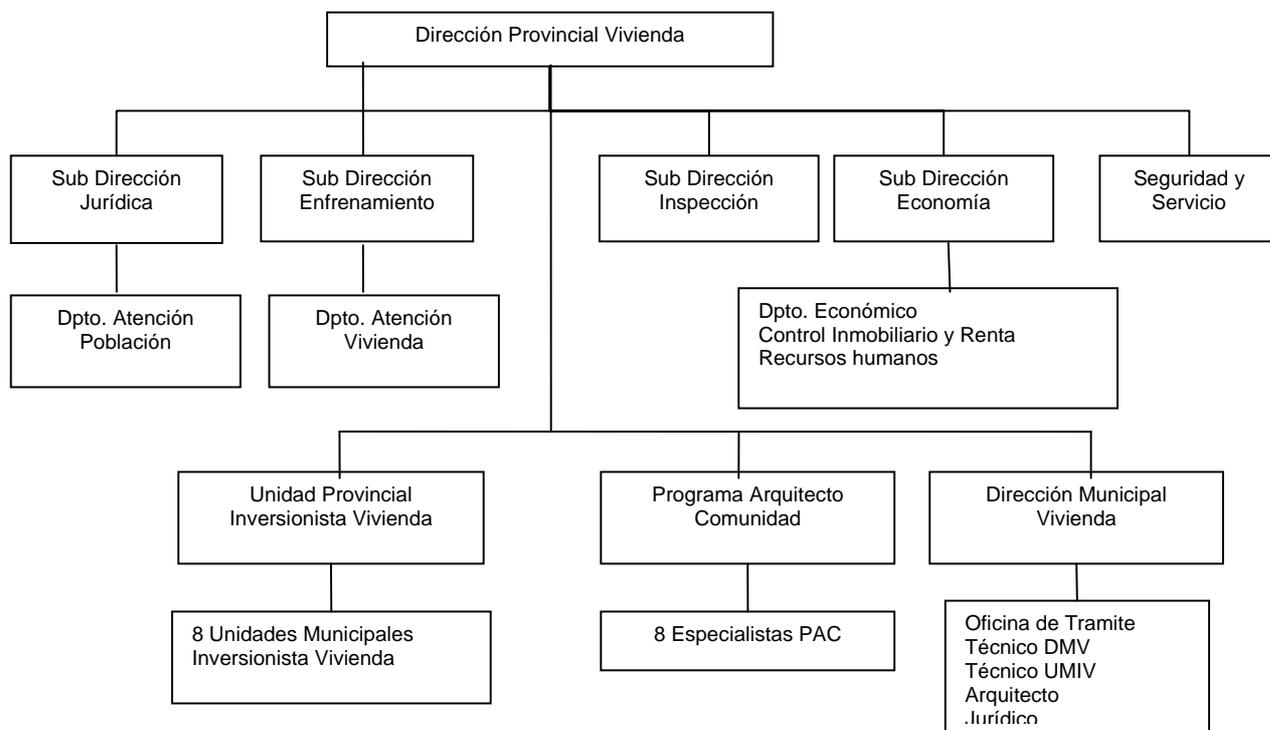
Programa de Desarrollo Humano Local. (2011b, November 18). Programa de Desarrollo Humano Local. Retrieved November 18, 2011, from <http://www.undp.org.cu/pdhl/Documentacion/PlanOperativo.pdf> desarrollo humano

Ramos Lázaro, Díaz Abilio, O. N. (1988). Utilización del Método DELPHI en la pronosticación. Una experiencia inicial.

Toledo Cartes JE. (2003, October 28). El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia. Retrieved November 5, 2011, from <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art19.pdf>

VI Congreso del PCC. (2011, Abril). Resolución Económica.

Anexo 01 "Organigrama del Sector de la Vivienda"



Anexo 02 "Encuesta a Clientes Internos"

Estimado trabajador:

Es usted quien garantiza la calidad del servicio que ofrece nuestra Institución y como tal la satisfacción de los clientes, razones por las cuales necesitamos nos brinde su sincera opinión para determinar los aspectos que más afectan actualmente la calidad del servicio en nuestro sector y así poder proyectar el trabajo futuro.

Sexo: 1- Femenino ____ 2- Masculino ____

Ocupación: 1- Atención Población ____ 2- Atención Vivienda ____

Años de experiencia en el Sector:

1- (< 1 años) ____

2- (3- 5 años) ____

3- (5- 10 años) ____

4- (10 y más) ____

1) ¿Cuando se presenta un cliente a nuestras unidades se le da la bienvenida y se le saluda cordialmente?

1- Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____

2) ¿Existe una persona en la oficina encargada de orientar al cliente cuando llega y solicita alguna información?

1- Si ____ 2- No ____

2.1) La persona que recibe y orienta al cliente es:

1- Jefe Departamento ____ 2- Funcionario ____ 3- Trabajador ____

2.2) ¿Esta persona se encuentra preparada para desempeñar esta actividad?

1- Si ____ 2- No ____

3) ¿Recibe usted la capacitación necesaria para ofrecerle al cliente la atención adecuada?

1- Si ____ 2- No ____

Anexo 02 "Encuesta a Clientes Internos"

4) ¿Cómo considera usted las condiciones del local de trabajo?

1- Adecuadas _____

2- Medianamente adecuadas _____

3- Inadecuadas _____

5) ¿Conoce usted cual es la causa de que los expedientes no se culminen en termino?

1- Si _____ 2- No _____

5.1- De ser positiva la respuesta marque alguna de las opciones que se dan a continuación según corresponda:

a) Demora en la confección del expediente por los técnicos 1- Si _____ 2- No _____

b) Demora en la confección del expediente por los Especialistas 1- Si _____ 2- No _____

c) Demora en revisión por el Jefe Departamento 1- Si _____ 2- No _____

d) Demora en la Firma de Radicación 1- Si _____ 2- No _____

6) ¿Conoce el tratamiento que se le debe dar a una queja, reclamación o sugerencia que realice algún cliente?

1- Si _____ 2- No _____

7) ¿La entidad le garantiza los materiales elementales para prestar un servicio con calidad?

1- Si _____ 2- No _____ 3- A veces _____

8) ¿Cómo califica las relaciones entre todos los trabajadores de la oficina?

1- En ocasiones no son las mejores _____

2- Cada cual responde por su puesto o área de trabajo _____

3- Existe unión entre todas las áreas o departamentos _____

9) ¿Considera que el desarrollo de actividades de superación, recreativas y culturales gestionadas por la Institución influyen favorablemente en el desempeño de su trabajo?

1- Si _____ 2- No _____ 3- Es posible _____

10) ¿El horario de servicio de la entidad está acorde a sus exigencias personales?

1- Si _____ 2- No _____

Anexo 02 "Encuesta a Clientes Internos"

11- ¿Conoce los deberes y derechos que tiene como trabajador del Sector?

1- Si _____ 2- No _____

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración Propia. (A partir de información obtenida del Dpto. de Atención a la Población, Enfrentamiento de la Vivienda Provincia y Atención Población y Control Territorial Municipal).

Estadísticos Frecuencias

	Sexo	Ocupac, Ocupación	Años de Experiencia en el Sector	Bienvenida y Saludo a Clientes	Existe una persona encargada de orientar a los clientes	La persona que recibe y orienta al cliente es	Preparación de la persona encargada de orientar a los clientes	Capacitación recibida en el puesto de trabajo	Deberes y derechos de los trabajadores	Tratamiento que se le debe dar a Quejas, Reclamaciones y Sugerencias	Condiciones del local de trabajo	Materiales de trabajo	Relaciones entre los trabajadores	Horario de servicio de la entidad acorde	Actividades de recreación y otras por la Institución influye en su trabajo
N Válidos	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,29	1,62	1,86	1,10	1,29	2,19	1,10	1,05	1,67	1,14	2,19	2,33	2,52	1,29	2,67
Mediana	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00
Moda	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	2	3	1	3

Fuente: Elaboración Propia, (datos procesados por el SPSS Versión 15,0),

Anexo 03 "Resultados SPSS a Clientes Internos"

Tablas de frecuencia

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	15	71,4	71,4	71,4
	Masculino	6	28,5	100,0	28,5
	Total	21	100,0		100,0

Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	At, Población	8	38,1	38,1	38,1
	At, Vivienda	13	61,9	100,0	100,0
	Total	21	100,0		

Años de Experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<1año	7	33,3	33,3	33,3
	3-5 años	10	47,6	47,6	81,0
	5-10 años	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Bienvenida y Saludo a Clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	90,5	90,5	90,5
	A veces	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Existe una persona encargada de orientar a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	71,4	71,4	71,4
	No	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Definir quién es la persona encargada de orientar a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Jefe Departamento	3	14,3	14,3	14,3
	Funcionario	11	52,4	52,4	66,7
	Trabajador	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Anexo 03 "Resultados SPSS a Clientes Internos"

Preparación de la persona encargada de orientar a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	90,4	90,5	90,5
	No	2	9,5	100,0	100,0
	Total	21	100,0		

Capacitación recibida en el puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	95,2	95,2	95,2
	No	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Deberes y derechos de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	33,3	33,3	33,3
	No	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Quejas, Reclamaciones y Sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	85,7	85,7	85,7
	No	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Condiciones del local de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuadas	6	28,6	28,6	28,6
	Medianamente Adecuadas	5	23,8	23,8	52,4
	Inadecuadas	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Materiales de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	4,8	4,8	4,8
	No	12	57,1	57,1	61,9
	A veces	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Anexo 03 "Resultados SPSS a Clientes Internos"

Relaciones entre los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En ocasiones no son las mejores	2	9,5	9,5	9,5
	Cada cual responde por su puesto o área de trabajo	6	28,6	28,6	38,1
	Existe unión entre todas las áreas o departamentos	13	61,9	61,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Horario de servicio de la entidad esta acorde

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	28,6	28,6	28,6
	No	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Actividades de recreación y otras por la institución que influye en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	9,5	9,5	9,5
	No	16	76,2	76,2	85,7
	Es posible	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Anexo 04 "Encuesta al Cliente Externo"

Estimado cliente:

La Dirección Provincial de la Vivienda en conjunto con las diferentes dependencias trabaja para su satisfacción, por lo tanto dirige sus esfuerzos hacia una meta: ofrecerle un servicio con una calidad superior. Para lograr el empeño necesitamos nos exprese su opinión sobre el servicio que recibe en nuestras unidades.

Sexo: 1- Femenino ____ 2- Masculino ____

Edad:

1- (< 20 años) ____

2- (20- 35 años) ____

3- (35- 60 años) ____

4- (60 y más) ____

Tipo de cliente: 1- Constructivo ____ 2- Legal ____

1) ¿Cuando llega a nuestras unidades le saludan amablemente?

1- Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____

2) ¿Cómo considera el trato que recibe desde que comienza su gestión hasta que termina?

1- Cortés ____ 2- Descortés ____

3) ¿Tiene solicitudes realizadas en nuestras unidades?

1- Si ____ 2- No ____

3.1 De ser positiva la respuesta de la pregunta anterior, quisiéramos conocer:

¿Qué tipo de solicitud posee?

1- Licencia de Construcción ____

2- Arrendamiento de Vivienda ____

3- Rehabilitación ____

4- Subsidios ____

4) ¿Qué tiempo transcurre entre su llegada a la oficina y la realización completa de su gestión?

1- Menos de 30 min. ____ 2- Entre 30 min. y 1 hora ____ 3- Más de 1 hora ____

5) ¿Qué es lo que más atenta contra la rapidez de su gestión en la unidad? (puede marcar más de uno)

1- Falta de información visual ____

2- Cola ____

3- Ausencia de quien lo debe atender ____

4- Incorrectamente orientado ____

Anexo 04 "Encuesta al Cliente Externo"

6) ¿Se considera satisfecho con la información que se le brinda acerca de la gestión que realizar?

1- Si ____ 2- No ____

6.1 De ser Negativa la respuesta de la pregunta anterior, quisiéramos conocer:

¿Qué tipo de inconformidad recibe?

1- Error en la confección de los expedientes ____

2- Falta de documentos ____

3- Falta de Modelos ____

4- Demora en la mecanografía del expediente ____

5- Demora en revisión ____

6- Demora en la firma de radicación ____

9) ¿Considera que ha sido correctamente atendido cuando ha presentado una queja o reclamación en la unidad?

1- Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración Propia. (A partir de información obtenida de la Oficina de trámite y Dpto. de Atención a la Población).

Anexo 05 "Resultados SPSS a Clientes Externos"

Estadísticos Frecuencias

	Sexo	Edad	Tipo de Cliente	Saludo amablemente	Trato que recibe	solicitudes realizadas en nuestras unidades	Tiempo Transcurrido para la gestión	Dificultades en la rapidez de la gestión	Satisfacción de información brindada acerca de la gestión a realizar	Quejas o Reclamaciones
N Válidos	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,56	2,63	1,42	1,36	1,07	2,10	2,65	2,41	1,76	1,69
Mediana	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	3	1	1	1	1	3	2	2	2

Fuente: Elaboración Propia, (datos procesados por el SPSS Versión 15,0),

Anexo 05 "Resultados SPSS a Clientes Externos"

Tabla de frecuencia

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	95	44,0	44,0	44,0
Masculino	121	56,0	56,0	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos < 20 años	25	11,6	11,6	11,6
20-35 años	45	20,8	20,8	32,4
35-60 años	132	61,1	61,1	93,5
60 y mas	14	6,5	6,5	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Tipo de Cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Constructivo	126	58,3	58,3	58,3
Legal	90	41,7	41,7	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Saludo amablemente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	142	65,7	65,7	65,7
A veces	70	32,4	32,4	98,1
Nunca	4	1,9	1,9	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Trato que recibe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Cortes	201	93,1	93,1	93,1
Descortés	15	6,9	6,9	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Anexo 05 "Resultados SPSS a Clientes Externos"

Solicitudes realizadas en nuestras unidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Licencia de Construcción	85	39,4	39,4	39,4
	Arrendamiento de Vivienda	44	20,4	20,4	59,7
	Rehabilitación	67	31,0	31,0	90,7
	Subsidios	20	9,3	9,3	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Tiempo Transcurrido para la gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 30 min.	25	11,6	11,6	11,6
	Entre 30 min. y 1 hora	26	12,0	12,0	23,6
	Más de 1 hora	165	76,4	76,4	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Dificultades en la rapidez de la gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falta de información visual	7	3,2	3,2	3,2
	Cola	129	59,7	59,7	63,0
	Ausencia de quien lo debe atender	65	30,1	30,1	93,1
	Incorrectamente orientado	15	6,9	6,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Satisfacción de la Información brindada acerca de la gestión a realizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	51	23,6	23,6	23,6
	A veces	165	76,4	76,4	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Quejas o Reclamaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	70	32,4	32,4	32,4
	A veces	142	65,7	65,7	98,1
	Nunca	4	1,9	1,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Anexo 06 "Encuesta Expertos Primera Ronda"

"Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Contabilidad

Carretera a Rodas, Km. 4, Cuatro Caminos, Cienfuegos, CUBA. C. P. 59430

CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue diseñado como parte del Método DELPHI (método de expertos) con el objetivo de identificar los indicadores de rendimiento para evaluar los resultados de los principales servicios de la vivienda.

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus certeros criterios y su colaboración. A continuación listamos un grupo de posibles indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia, a evaluar por usted, donde la escala a considerar es ascendente, es decir, la incidencia de estos sobre los principales servicios de la vivienda va creciendo desde 1 hasta 3.

INDICADORES PARA MEDIR EFICIENCIA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Prestación del Servicio	%	$\frac{\text{Cantidad de Servicio Resueltos}}{\text{Cantidad de Servicios Solicitados}}$	Mide la cantidad de servicios que la población solicita cuantos tienen respuesta en el tiempo establecido.
Índice de Radicación de Expedientes	%	$\frac{\text{Expedientes radicados}}{\text{Expedientes a radicar}}$	Analizar el desempeño de los Cuadros en cuanto a la radicación de la firma de los expedientes en el término establecido.
Índice de Confección de Expedientes	%	$\frac{\text{Expedientes concluidos}}{\text{Total Expedientes}}$	Analizar el desempeño de los funcionarios y trabajadores en cuanto a la confección de los expedientes en el término establecido.
Índice de quejas de la población	%	$\frac{\text{Quejas Respondidas(Concepto)}}{\text{Total Quejas(Concepto)}}$	Medir el nivel de respuesta de la entidad (Concepto de trámites constructivos, legales, mal trato) hacia la población.
Respuesta Planteamientos de la Población	%	$\frac{\text{Planteamientos respondidos}}{\text{Total Planteamientos}}$	Analizar de la cantidad de planteamientos colectivos recibidos (impermeabilización, elevadores) cuantos han tenido respuesta.
Índice de Estabilidad Específica	%	$\frac{\text{Trabajadores causados baja(Áreas)}}{\text{Total de trabajadores(Áreas)}}$	Analizar la estabilidad de los trabajadores de las áreas Constructivas y Legales en un período de tiempo.

INDICADORES PARA MEDIR EFICACIA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de seguimiento a los Subsidio	%	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Subsidios entregados}}$	Mide el control del estado de avance del subsidio entregado.
Índice de Riesgos	%	$\frac{\text{Hechos Ocurridos}}{\text{Riesgos Identificados}}$	Analizar la ocurrencia de hechos en un período de tiempo de la relación Servicio-Cliente.
Índice de cumplimiento del Término	%	$\frac{\text{Expedientes sin concluir}}{\text{Expedientes Abiertos}}$	Analizar de la cantidad de expedientes aperturados cuantos se han concluidos fuera de término.
Calidad de las respuestas emitidas	%	$\frac{\text{Usuarios Satisfecho}}{\text{Usuarios Atendidos}}$	Analizar a través de encuestas la satisfacción de la población en la gestión de sus trámites en un período de tiempo.

INDICADORES PARA MEDIR ECONOMÍA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de Recursos Subsidiados	<=1	$\frac{\text{Recurso Materiales Instalados}}{\text{Recurso Materiales Entregados}}$	Controlar el destino final de los recursos materiales entregados en subsidios.
Índice de Presupuesto Subsidiado	<=1	$\frac{\text{Vale de Venta}}{\text{Presupuesto Entregado}}$	Controlar que el presupuesto entregado en subsidio se utilice correctamente hasta su destino final.

Por favor marque con una cruz (X) en la tabla que a continuación le presentamos.

Indicadores de Rendimiento para Evaluar los Resultados de los principales servicios de la vivienda	1	2	3
Indicadores			
1- Índice de seguimiento a los Subsidio			
2- Comportamiento de los Servicio			
3- Índice de Estabilidad Especifica			
4- Índice de Riesgos			
5- Índice de Radicación de Expedientes			
6- Índice de Confección de Expedientes			
7- Índice de cumplimiento del Término			
8- Índice de Recursos Subsidiados			
9- Índice de Presupuesto Subsidiado			
10- Calidad de las respuestas emitidas			
11- Respuesta a planteamientos de la población			
12- Índice de quejas de la población			

Por favor, sienta la libertad de presentar cualquier idea o sugerencia sobre los indicadores tratados en el cuestionario, o sugerir cualquier otro que no haya sido incluido en el espacio que aparece a continuación.

Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.

"Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Contabilidad

Carretera a Rodas, Km. 4, Cuatro Caminos, Cienfuegos, CUBA. C. P. 59430

CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue diseñado como parte del Método DELPHI (método de expertos) con el objetivo de identificar los indicadores de rendimiento para evaluar los resultados de los principales servicios de la Vivienda.

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus certeros criterios y su colaboración.

A continuación mostramos los resultados de la primera ronda del método, después de ser procesados con ayuda del paquete estadístico SPSS en su versión 15.0:

El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, según esta ronda resultó de 0,397, por lo que podemos plantear que existe concordancia entre los expertos, sin embargo, esta no resulta suficientemente elevada ya que su valor para ser aceptado debe ser mayor que 50%

Según los resultados en el procesamiento estadístico, existe una gran desviación en varios indicadores entre las respuestas de los expertos, teniéndose en cuenta estos resultados decidimos realizar una segunda ronda, donde presentamos la propuesta modificada, para ser evaluada por usted de forma tal que logremos llegar a un mayor coeficiente de concordancia.

Al evaluar los indicadores se considera una escala de:

1. Es fundamental para medir el rendimiento de los servicios en la Vivienda
2. Es medianamente fundamental para medir el rendimiento de los servicio en la Vivienda.
3. No es fundamental para medir el rendimiento de los servicios en la Vivienda

Anexo 07 "Encuesta a Expertos Segunda Ronda"

Por favor, marque con una cruz (X) en cada casilla y dé su criterio sobre cada indicador en la columna de observaciones.

Indicadores de Rendimiento para Evaluar los Resultados de los principales servicios de la vivienda	1	2	3
Indicadores			
1- Índice de seguimiento a los Subsidio			
2- Comportamiento de los Servicio			
3- Índice de Estabilidad Especifica			
4- Índice de Riesgos			
5- Índice de Radicación de Expedientes			
6- Índice de Confección de Expedientes			
7- Índice de cumplimiento del Término			
8- Índice de Recursos Subsidiados			
9- Índice de Presupuesto Subsidiado			
10- Calidad de las respuestas emitidas			
11- Respuesta a planteamientos de la población			
12- Índice de quejas de la población			

Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.

Anexo 08 "Resultados de la primera ronda de Expertos"

Cálculo del coeficiente de concordancia de la primera ronda.

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Índice de seguimiento a los Subsidio	5	1,20	,447	1	2
Comportamiento de los Servicio	5	2,80	,447	2	3
Índice de Estabilidad Especifica	5	2,60	,548	2	3
Índice de Riesgos	5	2,40	,894	1	3
Índice de Radicación de Expedientes	5	2,40	,894	1	3
Índice de Confección de Expedientes	5	2,60	,894	1	3
Índice de cumplimiento del Término	5	2,20	,837	1	3
Índice de Recursos Subsidiados	5	1,40	,548	1	2
Índice de Presupuesto Subsidiado	5	1,20	,447	1	2
Calidad de las respuestas emitidas	5	2,40	,894	1	3
Respuesta a planteamientos de la población	5	2,40	,894	1	3
Índice de quejas de la población	5	2,40	,894	1	3

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Índice de seguimiento a los Subsidio	2,80
Comportamiento de los Servicio	8,80
Índice de Estabilidad Especifica	7,80
Índice de Riesgos	7,40
Índice de Radicación de Expedientes	7,50
Índice de Confección de Expedientes	8,20
Índice de cumplimiento del Término	6,70
Índice de Recursos Subsidiados	3,80
Índice de Presupuesto Subsidiado	3,00
Calidad de las respuestas emitidas	7,20
Respuesta a planteamientos de la población	7,50
Índice de quejas de la población	7,30

Estadísticos de contraste

N	5
W de Kendall(a)	,397
Chi-cuadrado	21,851
gl	11
Sig. asintota.	,026

Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 08 "Resultados de la primera ronda de Expertos"

Vista del Cálculo para el coeficiente de concordancia de la primera ronda.

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Indicador1	2,80
Indicador2	8,80
Indicador3	7,80
Indicador4	7,40
Indicador5	7,50
Indicador6	8,20
Indicador7	6,70
Indicador8	3,80
Indicador9	3,00
Indicador10	7,20
Indicador11	7,50
Indicador12	7,30

Estadísticos de contraste

N	5
W de Kendall ^a	,397
Chi-cuadrado	21,851
gl	11
Sig. asintót.	,026

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

SPSS El procesador está preparado

7:39 AM

Anexo 09 "Resultados de la segunda ronda de Expertos"

Cálculo del coeficiente de concordancia de la segunda ronda.

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Índice de seguimiento a los Subsidio	5	1,40	,548	1	2
Comportamiento de los Servicio	5	1,00	,000	1	1
Índice de Estabilidad Especifica	5	1,80	,447	1	2
Índice de Riesgos	5	1,00	,000	1	1
Índice de Radicación de Expedientes	5	1,00	,000	1	1
Índice de Confección de Expedientes	5	1,00	,000	1	1
Índice de cumplimiento del Término	5	1,60	,548	1	2
Índice de Recursos Subsidiados	5	1,80	,447	1	2
Índice de Presupuesto Subsidiado	5	1,00	,000	1	1
Calidad de las respuestas emitidas	5	1,60	,548	1	2
Respuesta a planteamientos de la población	5	1,80	,447	1	2
Índice de quejas de la población	5	1,60	,548	1	2

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Índice de seguimiento a los Subsidio	6,60
Comportamiento de los Servicio	4,20
Índice de Estabilidad Especifica	9,00
Índice de Riesgos	4,20
Índice de Radicación de Expedientes	4,20
Índice de Confección de Expedientes	4,20
Índice de cumplimiento del Término	7,80
Índice de Recursos Subsidiados	9,00
Índice de Presupuesto Subsidiado	4,20
Calidad de las respuestas emitidas	7,80
Respuesta a planteamientos de la población	9,00
Índice de quejas de la población	7,80

Estadísticos de contraste

N	5
W de Kendall(a)	,603
Chi-cuadrado	33,158
gl	11
Sig. asintota.	,000

Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 09 "Resultados de la segunda ronda de Expertos"

Vista del Cálculo para el coeficiente de concordancia de la segunda ronda.

Resultados2 v1 [Dokument1] - Visor SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Indicador1	6,60
Indicador2	4,20
Indicador3	9,00
Indicador4	4,20
Indicador5	4,20
Indicador6	4,20
Indicador7	7,80
Indicador8	9,00
Indicador9	4,20
Indicador10	7,80
Indicador11	9,00
Indicador12	7,80

Estadísticos de contraste

N	5
W de Kendall ^a	,603
Chi-cuadrado	33,158
gl	11
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

SPSS El procesador está preparado

Inicio Correos Enviados - ... Total Commander 7... Tesis Felipe - Micros... Resultados2 v1 [Do... Datos 2 Ronda v1.s... EN 4:06 PM

Anexo 10 "Indicadores de Rendimiento a Validar por los expertos"

INDICADORES PARA MEDIR EFICIENCIA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Prestación del Servicio	%	$\frac{\text{Cantidad de Servicio Resueltos}}{\text{Cantidad de Servicios Solicitados}}$	Mide la cantidad de servicios que la población solicita cuantos tienen respuesta en el tiempo establecido.
Índice de Radicación de Expedientes	%	$\frac{\text{Expedientes radicados}}{\text{Expedientes a radicar}}$	Analizar el desempeño de los Cuadros en cuanto a la radicación de la firma de los expedientes en el término establecido.
Índice de Confección de Expedientes	%	$\frac{\text{Expedientes concluidos}}{\text{Total Expedientes}}$	Analizar el desempeño de los funcionarios y trabajadores en cuanto a la confección de los expedientes en el término establecido.
Índice de quejas de la población	%	$\frac{\text{Quejas Respondidas(Concepto)}}{\text{Total Quejas(Concepto)}}$	Medir el nivel de respuesta de la entidad (Concepto de trámites constructivos, legales, mal trato) hacia la población.
Respuesta Planteamientos de la Población	%	$\frac{\text{Planteamientos respondidos}}{\text{Total Planteamientos}}$	Analizar de la cantidad de planteamientos colectivos recibidos (impermeabilización, elevadores) cuantos han tenido respuesta.
Índice de Estabilidad Específica	%	$\frac{\text{Trabajadores causados baja(Áreas)}}{\text{Total de trabajadores(Áreas)}}$	Analizar la estabilidad de los trabajadores de las áreas Constructivas y Legales en un período de tiempo.

INDICADORES PARA MEDIR EFICACIA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de seguimiento a los Subsidio	%	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Subsidios entregados}}$	Mide el control del estado de avance del subsidio entregado.
Índice de Riesgos	%	$\frac{\text{Hechos Ocurridos}}{\text{Riesgos Identificados}}$	Analizar la ocurrencia de hechos en un período de tiempo de la relación Servicio-Cliente.
Índice de cumplimiento del Término	%	$\frac{\text{Expedientes sin concluir}}{\text{Expedientes Abiertos}}$	Analizar de la cantidad de expedientes aperturados cuantos se han concluidos fuera de término.
Calidad de las respuestas emitidas	%	$\frac{\text{Usuarios Satisfecho}}{\text{Usuarios Atendidos}}$	Analizar a través de encuestas la satisfacción de la población en la gestión de sus trámites en un período de tiempo.

INDICADORES PARA MEDIR ECONOMÍA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de Recursos Subsidiados	<=1	$\frac{\text{Recurso Materiales Instalados}}{\text{Recurso Materiales Entregados}}$	Controlar el destino final de los recursos materiales entregados en subsidios.
Índice de Presupuesto Subsidiado	<=1	$\frac{\text{Vale de Venta}}{\text{Presupuesto Entregado}}$	Controlar que el presupuesto entregado en subsidio se utilice correctamente hasta su destino final.

Anexo 11 “Listado de los expertos que participaron en el Método DELPHI”

No.	Nombre y Apellidos	Centro de Trabajo	Cargo que ocupa	Años de Experiencia Actividad Vivienda	Años de Experiencia Actividad Auditoria
1.	Msc. Eliéser Batista Guerrero	Dirección Provincial Vivienda	J´ Dpto. de Control de Fondo	18	-
2.	Lic. Elena Pérez Otero	Dirección Provincial Vivienda	Especialista Dpto. Inspección Estatal	20	-
3.	Msc. Elsa M. Puga Róchela	Contraloría Provincial	Contralor Provincial	-	12
4.	Msc. María C. Acosta Román	Contraloría Provincial	J´ Dpto. de Control Integra Presupuesto	-	7
5.	Msc. Esther Quesada Travieso	Contraloría Provincial	J´ Dpto. de Control Integral Industria	-	8