

Universidad de Matanzas



**Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo**

**Tesis en opción al título de
“Licenciado en Turismo”**

Título: Evaluación del estado actual del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación normados en el proceso contable del Hotel Royalton Hicacos.

Autor: Alejandro Guerra Elizarde

Tutora: Marlén Peñate López

Matanzas, 2018

“

Cuando te empeñas por superarte, dedicas tiempo y esfuerzo y por fin logras tu objetivo. Tu cuerpo realmente descansa, es señal que has alimentado el alma.

”

Declaración de autoridad

Declaro que soy el único autor de este Trabajo de Diploma, y que autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Mintur a hacer uso del mismo con los fines que estimen conveniente.

Alejandro Guerra Elizarde

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Miembro

Miembro

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo:

A mi padre por haber sido mi fuente de inspiración. A mi madre por haberme dado la vida. A mi esposa por darme su apoyo. A mi familia por haber contribuido en mi formación. A todas las personas que de una forma u otra me ayudaron para que hoy este cumpliendo uno de mis grandes sueños.

Agradecimientos

A mi tutora Marlén por brindarme su apoyo incondicional y esa mano amiga que tanto se necesita.

A mis amigos José Alejandro y Luis Jorge por sus largas horas de dedicación y esfuerzo.

A mis compañeros de aula por darme ese aliento y compartir juntos estos años.

A mis profesores del Departamento de Licenciatura en Turismo por su paciencia, consejos a quienes le estaré eternamente agradecido.

A todos muchas gracias.

Resumen

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo del “Hotel Royalton Hicacos”, la importancia del tema está, en el desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable. Partiendo de lo antes expuesto se realiza el siguiente trabajo que tiene como objetivo general: Evaluar el estado actual del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación normados en el proceso contable del” Hotel Royalton Hicacos”. En la presente investigación se hace énfasis en la necesidad de que las entidades sean sometidas a un diagnóstico permanente con la aplicación de las guías internas de autocontrol obtenidas a partir de la adecuación de las guías generales de autocontrol emitidas por la Contraloría General de la República de Cuba a las particularidades de cada entidad, ajustándolas al plan de prevención de la actividad objeto de estudio. La misma se apoya en un grupo de métodos, técnicas y herramientas entre las cuales podemos citar; de los teóricos: método histórico –lógico, enfoque en sistema entre otros y; de los empíricos: la encuesta, método documental, y técnicas y herramientas para la búsqueda, procesamiento y análisis de la información, entre las cuales se encuentran: tormenta de ideas, diagrama de causas y efecto para la identificación y solución de problemas. Su aporte fundamental es su contribución a fijar un camino efectivo para que el autocontrol integrado a las operaciones de la entidad se sistematice propiciando el logro de la mejora continua, evitando costos innecesarios y dando respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Palabras Claves: Medios de Rotación, Contable

Summary

Internal Control is an effective instrument to achieve efficiency and effectiveness in the work of the "Hotel Royalton Hicacos", the importance of the issue is in the development of new terms related to Internal Control as opposed to what until now was identified, In other words, accounting only, based on the foregoing, the following work is carried out with the general objective of: Assessing the current state of the internal control system implemented in the rotation media activity regulated in the accounting process of the "Hotel Royalton Hicacos" In the present investigation, emphasis is placed on the need for entities to be subjected to a permanent diagnosis with the application of internal self-control guidelines obtained from the adaptation of general self-control guidelines issued by the Office of the Comptroller General of the Republic of Cuba to the particularities of each entity, adjusting them to the prevention plan of the object activity of study. It is based on a group of methods, techniques and tools, among which we can mention; of the theorists: historical-logical method, focus on system among others and; of the empiricists: the survey, documentary method, and techniques and tools for the search, processing and analysis of information, among which are: storm of ideas, diagram of causes and effect for the identification and solution of problems. Its fundamental contribution is its contribution to establishing an effective path so that the self-control integrated to the operations of the entity is systematized propitiating the achievement of continuous improvement, avoiding unnecessary costs and giving quick responses to changing conditions.

Keywords: Rotation Media, Accountant

Résumé

Le contrôle interne est un instrument efficace pour réaliser l'efficacité et l'efficience dans le travail de "Hôtel Royalton Hicacos", l'importance de la question est dans le développement de nouveaux termes liés au contrôle interne par opposition à ce qui a été identifié jusqu'à présent, En d'autres termes, la comptabilité uniquement, basée sur ce qui précède, le travail suivant est effectué avec l'objectif général de: Évaluer l'état actuel du système de contrôle interne mis en œuvre dans l'activité de rotation des médias réglementés dans le processus comptable de l'Hôtel Royalton Hicacos Dans la présente enquête, l'accent est mis sur la nécessité de soumettre les entités à un diagnostic permanent en appliquant les directives internes d'autocontrôle issues de l'adaptation des directives générales d'autocontrôle émises par le Bureau du Contrôleur général de la République. de Cuba aux particularités de chaque entité, en les ajustant au plan de prévention de l'activité de l'objet Il est basé sur un ensemble de méthodes, de techniques et d'outils parmi lesquels on peut citer; des théoriciens: méthode historique-logique, se concentrer sur le système parmi d'autres et; des empiristes: l'enquête, la méthode documentaire, les techniques et les outils pour la recherche, le traitement et l'analyse de l'information, parmi lesquels: tempête d'idées, diagramme des causes et effet pour l'identification et la résolution des problèmes. Sa contribution fondamentale est sa contribution à l'établissement d'une voie efficace pour systématiser la maîtrise de soi intégrée aux opérations de l'entité, en favorisant la réalisation de l'amélioration continue, en évitant les coûts inutiles et en répondant rapidement aux conditions changeantes.

Mots-clés: Rotation Media, Comptable

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación	6
1.1 Control, importancia y principios. Elementos del control de la gestión administrativa	6
1.2 Sistema de control interno. Características generales y objetivos.....	9
Características generales del sistema de control interno.....	10
Definición de objetivos	10
Categoría de objetivos	11
Control interno. Estudio y particularidades	13
Tendencias actuales del control interno	14
1.3 Componentes del control interno.....	17
1.4 Su aplicación a la función contable.....	19
Ciclo de control de inventarios. Armada (2005).	19
Información para el control.....	20
Administración de Inventarios.....	21
Principios de control interno inherentes al subsistema de inventarios.....	21
Conclusiones parciales del capítulo	23
Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación	24
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación.....	24
2.2 Fundamentación del procedimiento para la medición del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación del " Hotel Royalton Hicacos"	26
2.3 Métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación	33
Herramientas de Solución de Problemas.....	34
Conclusiones parciales del capítulo	39
Capítulo III: Caracterización de la entidad objeto de estudio. Resultados de la investigación ..	40
3.1 Caracterización del Hotel Royalton Hicacos	40
Descripción del propósito estratégico del hotel	41
Fase I- Medición del estado actual en el SCI.....	42
Fase II- Análisis y evaluación de la problemática identificada.....	46
Fase III-Elaboración del informe final del Sistema de Control Interno al Comité de Prevención y Control.	50
Conclusiones parciales del capítulo	51

Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Bibliografía	54
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

El mundo económico integrado que existe hoy en día ha creado la necesidad de lograr metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común, el cual es documentado en el denominado informe COSO, publicado en EE.UU en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

El sistema de control interno, se concibe como el compromiso de todos sus empleados en hacer bien las cosas desde el principio, en un ambiente organizacional encaminado a la mejora continua, a unos procesos coherentemente concebidos y ejecutados conforme a un esquema documental idóneo y un sistema de medición que facilite el desempeño de la entidad y su capacidad de proporcionar productos y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, orientando consecuentemente su actuar hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales González (2002). incluye una perspectiva política, diciendo que implementar un sistema de control implica, fundamentalmente la habilidad para establecer expectativas para desarrollar un plan para su realización e implementación, con la intención de mantenerlos hasta que se produzcan cambios que exijan su modificación y actualización. Hace falta entonces que las organizaciones desarrollen instrumentos y técnicas de control, flexibles y actualizadas adaptadas a las nuevas circunstancias, (Amat 1991; Kaplan y Norton 1997).

El control interno, como herramienta de dirección y control, ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; su fortaleza financiera, la imagen corporativa y la calidad de los productos, y servicios. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad de cualquier sistema.

Cada vez con más frecuencia, las organizaciones utilizan procesos de gestión del riesgo con objeto de optimizar la gestión de sus oportunidades potenciales. Esto difiere del proceso de gestión del riesgo explicado en la NC-ISO/IEC guía 51, donde el riesgo se considera únicamente como generador de consecuencias negativas. Sin embargo, desde que las

sociedades mercantiles adoptan cada vez más el concepto amplio del riesgo, existe la guía ISO/IEC/guía 73: 2008 que se ocupa de ambas situaciones.

La gestión del riesgo forma parte cada vez más aún de los procesos de gestión de las organizaciones.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, que sus procesos empresariales estén alineados con la estrategia, misión y objetivos.

Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso incluyendo los riesgos relacionados, es por ello que el principal punto de análisis lo constituye precisamente, la gestión integral de las empresas, la cual comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas, los procesos, controles y riesgos relacionados.

De ahí que el enfoque sistémico sea hoy una herramienta poderosa, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados.

Hay claramente la tendencia a clasificar los riesgos en diferentes categorías, mutuamente excluyentes y esto parece ser el resultado de la forma en que subdividimos los problemas para manejarlos, la necesidad de asignar las tareas dentro de la estructura organizacional existente y el asumir el supuesto de que las consecuencias de un evento imprevisto estarán más o menos limitadas a una determinada área, generándose al interior de la industria un proceso de concientización en torno a la necesidad de profundizar en los temas de riesgo operacional, o riesgo asociado a las operaciones y procesos propios de las entidades.

En el contexto cubano, podemos afirmar que el desarrollo empresarial ha estado promoviendo todo lo relacionado con gestión estratégica, procesos y riesgos, a partir de la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, Sistema de Gestión de Calidad (familia ISO 9000) y las nuevas definiciones de control interno. Sin embargo, la práctica muestra casos de empresas que hacen gala de utilizar estos métodos de gestión (estratégicos, procesos y riesgos) y de poseer un eficiente y eficaz control interno y unos estados financieros confiables, pero solo en apariencia, porque se ven imbuidas en problemas de fraudes, corrupción, malversación, etc. Sin embargo, en la revisión bibliográfica realizada para profundizar en el

tema que aborda la investigación, se observa que existen diversas interpretaciones relacionadas con la estrategia y con el enfoque a proceso.

Esto en la actualidad provoca ambigüedades que establecen brechas que son transparentes para las entidades, lo que constituye un alto riesgo, al considerar que la legislación vigente en el país, expresan la obligatoriedad del deber hacer que ha de cumplir la entidad, quedando un vacío en el ¿cómo hacerlo?

Para desarrollar su actividad, el Hotel objeto de estudio tiene que además de hacer la actividad científica y productiva económicamente sostenible realizando aportes importantes a la economía del país, importar una elevada cantidad de productos, equipos, materiales e insumo que se utilizan en los diferentes procesos que la integran, que de no ser usados de forma efectiva se pierde el sentido económico de su encargo social.

Durante el 2011 después de la actualización del estándar cubano de control interno con la promulgación de la resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la República el plan de prevención se llevó hasta nivel de procesos.

Hoy día en el marco de la actualización del modelo económico cubano, la elevación de la responsabilidad y facultades en las entidades, hace imprescindible exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general, todo ello como parte del fortalecimiento del sistema de control interno, en aras de lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado con eficiencia, orden y disciplina, todo lo cual demanda extender la comprobación documental y física de las operaciones individuales que corresponden en el plano general a la organización, permitiendo retroalimentar la supervisión de las tareas asignadas, armonizando por componentes y normas a partir de los riesgos inherentes a las actividades que realizan, cumpliendo además de forma obligatoria lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios en cuanto a normas y subsistemas contables vigentes, vinculando todos estos aspectos a la misión encomendada en cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución.

La Situación Problemática de esta investigación se centra en que el Hotel "Royalton Hicacos" existen deficiencias que afectan en gran medida un control interno eficiente, lo que pone en riesgo la actividad económica y su operatividad diaria contable, específicamente una de las actividades más vulnerables es el subsistema de inventarios, por eso la autora considera

investigar en este campo y así contribuir con su modesto esfuerzo a proponer un plan de medida para mejorar esta problemática.

La actividad de medios de rotación en el Hotel "Royalton Hicacos" no está exenta de la problemática analizada, ya que opera con un grupo de recursos de importación para garantizar el proceso de servicio cuyo consumo es representativo en el presupuesto de gastos general del Hotel, surgiendo la idea de desarrollar una investigación que tenga como **problema científico**. ¿Cómo contribuir a la sistematización del autocontrol en la actividad de medios de rotación normados en el proceso contable del Hotel "Royalton Hicacos"?

Objetivo General. Evaluar el estado actual del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación normados en el proceso contable del Hotel "Royalton Hicacos".

Objetivos Específicos.

- Realizar un estudio bibliográfico acerca de las temáticas que se abordan en la investigación.
- Proponer procedimiento que contribuya a la medición del estado actual del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación normados en el proceso contable del Hotel.
- Aplicar procedimiento propuesto.

Para esta investigación, se emplearán diferentes métodos, técnicas y herramientas para la obtención y procesamiento de la información como son: de los métodos teóricos; el "histórico-lógico", el enfoque en sistema; el analítico sintético; de los métodos empíricos se utilizó la observación científica durante toda la etapa de identificación y análisis de datos e información, la entrevista, para la recogida de información y de los métodos de identificación y solución de problemas; la tormenta de ideas, el diagrama de causas y efectos.

Para lograr el cumplimiento del objetivo propuesto en la presente investigación; se propone la siguiente estructura:

Capítulo I: Fundamentación teórica de las temáticas que se abordan en la investigación sobre gestión estratégica, gestión de procesos, control interno y la gestión de riesgos.

Capítulo II: Propuesta de un procedimiento que contribuya a la medición del control interno implementado en la actividad de medios de rotación normados.

Capítulo III: Caracterización del objeto de estudio. Resultados de la investigación. En este capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio y se muestran los resultados derivados de la aplicación del procedimiento propuesto.

Conclusiones y recomendaciones, se muestra la bibliografía referida, la bibliografía consultada y los anexos que complementan o ilustran el trabajo.

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.

El análisis bibliográfico realizado persigue el objetivo de conocer y registrar el criterio de diversos autores desde sus diferentes posiciones de la temática de control, control interno, y dentro de este los cinco componentes que lo integran, como herramienta básica para una gestión empresarial eficiente y eficaz.

1.1 Control, importancia y principios. Elementos del control de la gestión administrativa.

El control puede definirse como el proceso de verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se les pueda reparar y evitar su repetición, (Fayol 1961), no obstante, no existe la seguridad de que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los gerentes buscan se conviertan en realidad. Por tanto, el control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma de que los gerentes conozcan si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Años más tarde, se define que el control administrativo, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, (Stoner 1997). Más adelante se establece que el control, es el proceso de comparación que permite detectar las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos para que los directivos adopten las acciones correctivas que garanticen el buen desempeño de la organización, (Alberto 2007) ya en los últimos años en todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones, (González 2002).

En este análisis se nota que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

Primero: Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

Segundo: Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

Tercero: Permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Cuarto: A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias

La preocupación por el control crece cuando existen incompatibilidades en los objetivos individuales entre los miembros de la organización cuando hay que hacer grandes esfuerzos para reorientarlos hacia la consecución del objetivo global de la organización, (Dávila 1999), y también cuando se precisa mantener estables la estructura de las relaciones internas y establecer mecanismos, formales o informales que utilicen dicha organización para regular las actividades de sus miembros; (Franco Martínez 2009). Este autor introduce los aspectos socioculturales de la organización y diferencian dos tipos de control en función de la participación del individuo; así encontramos el control externo y el control interno. El control externo es menos sensible a los factores socioculturales que el control interno. El control está basado en el voluntarismo, y en la identificación del hombre con la organización y con sus miembros.

Según (Amat 1991), se diferencian dos perspectivas dentro del control; en primer lugar, una perspectiva limitada del concepto de control dentro del ámbito de la organización en la que se puede entender este control como el análisis a “posteriori” (reactivo) y, en términos monetarios, como en el de la eficacia de la gestión de todos y cada uno de los responsables de la organización con relación a los resultados que se esperan lograr, o a los objetivos preestablecidos. En esta perspectiva el control se hace de forma racional y aislada de su contexto (personas, cultura, entorno), y se asegura a partir de la comparación de los resultados planificados y los obtenidos. Por eso lo más habitual ha sido utilizar sistemas de control contables.

En segundo lugar, se alcanza una perspectiva mucho más amplia del control, que no solo considera los aspectos financieros, sino que también y de una forma muy especial tiene en cuenta el contexto en el que se realizan las actividades, y muy en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizacional y al control. En esta segunda perspectiva el control no solo se realiza por la dirección sino también se hace por cada una de las personas que integran la organización. No solo es realizado a “posteriori” sino de forma permanente, no limitándose solo a los aspectos técnicos de su diseño, sino que se tiene que adecuar tanto a la cultura organizacional como a las personas que forman parte de la empresa, no centrándose sólo en los resultados, sino que se debe hacer de forma flexible considerando al propio proceso de control como un mecanismo de motivación.

La definición de control está estrechamente ligada a los conceptos de dominio, de objetivos y de estrategia, mediante la combinación eficiente y eficaz de los recursos, materiales, humanos y financieros de que dispone la organización, del análisis de la situación actual, de motivación haciendo coincidir los objetivos individuales de cada miembro de la organización con los objetivos globales de ésta, de evaluación para valorar las actuaciones realizadas, con un sistema informativo confiable y actualizado sistemáticamente que reporte la situación actual, de toma de decisiones de ejecución y valoración de dichas decisiones. A continuación, se brinda una representación gráfica del sistema de control interno (Rivera 2011).

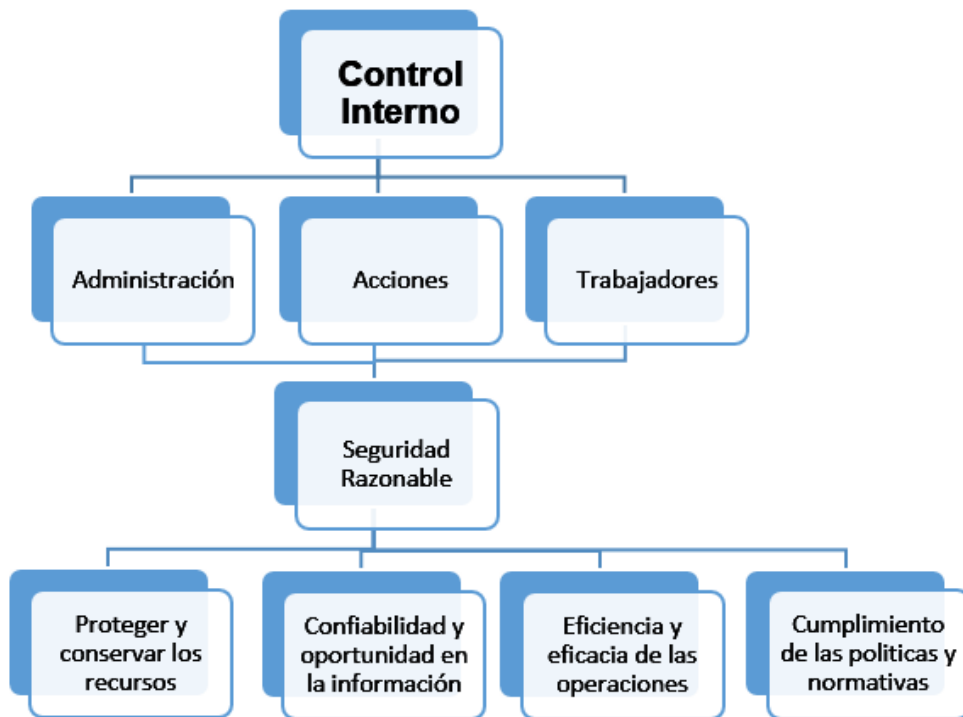


Figura 1.1: Representación del control interno.

Fuente: Tomado de (Rivera 2011).

El control es inevitable e inherente a los procesos gerenciales, pero también a la mayor parte de las actividades humanas e incluso a las personales. El problema está en cómo se diseña y se ejecuta para no hacer de él una calamidad, conociendo que la frontera entre control y burocracia es tan delgada que pareciera que son una misma cosa. El origen de este problema está en la frecuencia con que los controles se diseñan para impedir el cambio, fortalecer artificialmente el papel de determinadas personas o niveles, llenar el espacio vacío de trabajo de determinados funcionarios o para que las personas se sientan vigiladas.

1.2 Sistema de control interno. Características generales y objetivos.

Para analizar el control interno enfocado como sistema, se hace necesario valorar el criterio de diferentes autores a través de los años.

Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado, llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude, George (1930).

Para (Hernández 2002) el sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

En las últimas décadas los sistemas de control interno han ido adquiriendo una mayor relevancia en las organizaciones, (López 1991). Se hace necesario que las organizaciones para vivir desarrollen sistemas de control interno adaptados a las nuevas circunstancias, (Amat 1991).

Para (Maldonado 1991), se justifica la implantación del sistema de control interno, porque es de los únicos procesos que permite que la dirección de la empresa se asegure de que los recursos obtenidos se emplean de forma eficaz en lograr los objetivos planificados, mientras que, por otra parte, (Leiva 2013) defiende la implementación de los sistemas de control interno como instrumento básico para la gestión de cambio en las organizaciones.

(Kaplan y Norton 1997), sobre el sistema de control interno, plantea que el mismo se preocupa de mantener la estructura organizativa existente, los atributos físicos (activos fijos, equipamientos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva, implicando una regulación de la organización por sí misma del sistema que ha implementado, preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno) y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes elaborados para alcanzar los objetivos globales). Por otro lado, a criterio de la autora, cuando se habla de control interno como sistema, se refiere a la capacidad de integrar, los subsistemas del control interno existentes en los procesos de la organización, para el logro de los objetivos propuestos por la misma.

Características generales del sistema de control interno.

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento. Participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El sistema de control interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

Lograr una seguridad razonable es el objetivo principal del sistema de control interno, no obstante, para el logro de éste deben tenerse en cuenta otros.

Al profundizar en el análisis de la resolución 60 / 2011 y el informe Coso II, buscando respuestas de cómo hacer lo que las normas de los componentes plantean, pueden ser determinados un grupo de aspectos importantes que facilitan el desarrollo de la investigación ya que definen que hay que hacer para elaborar planes de control anuales que respondan a las exigencias del momento actual y faciliten que la frontera que existe entre control y burocracia no sea traspasada con las correspondientes consecuencias que ello genera en una entidad.

Definición de objetivos.

La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal.

Los objetivos pueden definirse explícitamente, o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global. Generalmente el plan estratégico es establecido de manera amplia, teniendo que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.

De la estrategia amplia de la entidad fluyen objetivos más específicos. A nivel de la entidad están enlazados e integrados con los objetivos más específicos establecidos para actividades varias, tales como ventas, producción e ingeniería asegurando que ellos sean consistentes.

Tales sub-objetivos u objetivos de nivel de actividad, incluyen el establecimiento de metas y deben relacionarse con los objetivos de líneas de producto, mercado, financiación y utilidades.

Definiendo objetivos en los niveles de la entidad y de actividad, una entidad puede identificar los factores críticos de éxito.

Esos son asuntos claves que deben ser correctos si las metas se planearon para ser alcanzadas. Los factores críticos de éxito se aplican para la entidad, para una unidad de negocios, una función, un departamento o un individuo. La definición de objetivos le facilita a la administración identificar los criterios de medición del desempeño, centrándose en los factores críticos de éxito.

Categoría de objetivos.

A pesar de la diversidad de objetivos, pueden establecerse ciertas categorías principales.

Objetivos de operaciones. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, así como recursos de salvaguarda contra las pérdidas.

Varían dependiendo de la selección de los administradores respecto de estructura y desempeño.

Objetivo de información financiera. Hacen referencia a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera publicada fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos.

Objetivos de cumplimiento.

Estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes reguladoras a las cuales la entidad está sujeta.

Dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales, y tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos.

Ciertos objetivos se derivan de la participación de una entidad en los negocios. Un fondo mutuo puede valer sus participaciones diarias, mientras otros negocios pueden hacerlo trimestralmente. Esos objetivos impuestos externamente son establecidos por ley o regulación, se ubican en la categoría de cumplimiento y pueden ser de información financiera.

El soporte de esos objetivos es una serie de aseveraciones que fundamentan los estados financieros de una entidad. Los objetivos del sistema de control interno se resumen en la **figura 1.2** que se muestra a continuación:

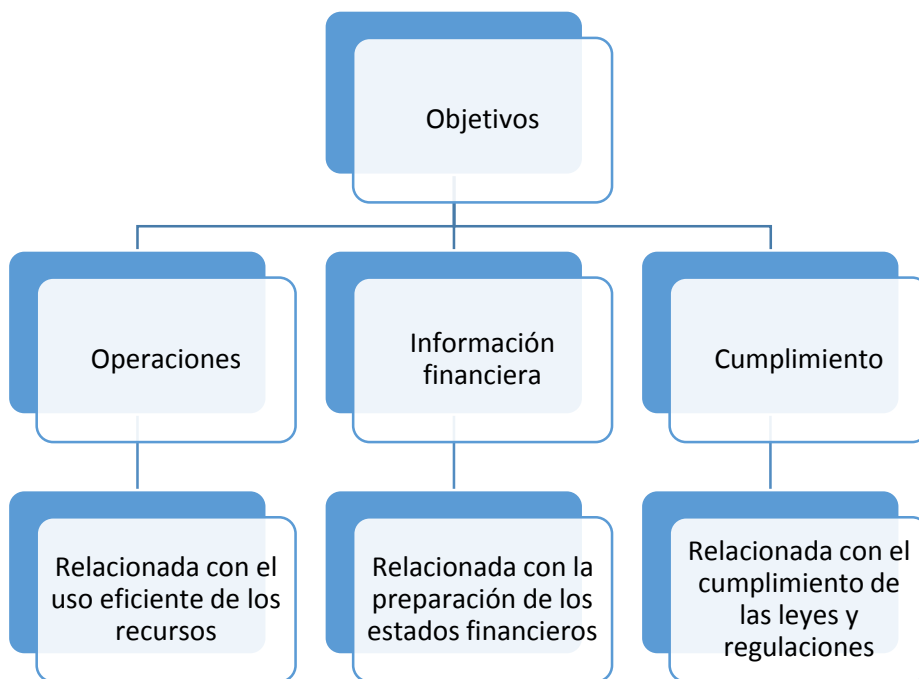


Figura 1.2: Objetivos del sistema de control interno

Fuente: Elaboración propia

El sistema de control interno está constituido por todas las medidas que den una idea de cómo funciona una entidad, o sea, predestina su funcionamiento, por lo tanto, su propósito fundamental es el de promover la operación eficiente de la organización, cualquiera que sea su tipo.

Bajo este concepto el sistema en la organización se diseña a través de cinco componentes que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos, por lo que a continuación se darán a conocer los mismos.

Control interno. Estudio y particularidades.

En las últimas décadas el control interno ha adquirido una mayor relevancia en las organizaciones, (López 1991). Entre muchas razones se encuentra la necesidad imperiosa de planificar y gestionar las actuaciones de los diferentes individuos de la organización para adecuarse y ser flexibles a los nuevos entornos que cada vez se hacen más y más inciertos, (Hongreen. 1985).

De esta forma a lo largo de la historia de las organizaciones, los académicos han ido reforzando la necesidad creciente de control interno, aportando cada uno de ellos nuevos elementos que se consideran condicionantes del mismo.

La mayoría de los autores como; (Dávila 1999; Holmes 1994; Perera y González 2008), coinciden en que el control es un proceso. Este proceso es utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; (Maldonado 1991; Mantilla 2007), de norma eficiente y eficaz o incluso superarlos, (Barrón Herrera 1983) “El proceso precisa de unas normas y supervisa el comportamiento de los trabajadores, mide la cantidad de salidas, pero no siempre su calidad; evaluando y corrigiendo las actuaciones de los miembros de la organización, por lo tanto, va ligado a un proceso de planificación y supervisión (Maldonado 1991), que permite obtener un feedback (retroalimentación) de la situación de los objetivos de la organización; (Galaz y Ruiz Urquiza 2015; Mantilla 2007) y así tomar las decisiones oportunas; (Kaplan y Norton 1997; López 1991) siendo, “la habilidad para actuar la esencia del control”

El control se preocupa de mantener la estructura y la organización existente, los atributos físicos (propiedades, equipos), y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva en el tiempo. Para que el proceso de control tenga éxito “tiene que tener en cuenta las características del entorno”, (Barrón Herrera 1983), y el sistema de control se tiene que adaptar por sí solo a este entorno”, (Hongreen. 1985), lo que implica una regulación de la organización por sí misma del sistema que se desarrollará preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno.), y por los problemas

operacionales (la aplicación eficaz de planes diseñados para resolver los problemas globales). Todo lo expuesto implica dos dimensiones en el proceso, una dimensión social; y por otro, una dimensión organizacional. La primera se refiere a la evolución de la organización dentro de las condiciones sociales de la sociedad a la que pertenece, mientras que la segunda se refiere a la expansión de la organización teniendo en cuenta factores productivos y de mercado, (Barrón Herrera 1983).

Tendencias actuales del control interno.

El sistema de control interno se preocupa de mantener la estructura organizativa existente, los atributos físicos (activos fijos, equipamientos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva, implicando una regulación de la organización por si misma del sistema que ha implementado, preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno) y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes elaborados para alcanzar los objetivos globales), (Kaplan y Norton 1997). La mayoría de los autores coinciden en que el control interno es un proceso, el cual es utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de los integrantes de la organización, (Holmes 1994; Mantilla 2007; Nogueira Rivera 2003), para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos de forma eficiente y eficaz, (Maldonado 1991), e incluso de superarlos, considerando que el control es un rasgo inevitable y común a todas las organizaciones.

La función de control básica es imprescindible en la gestión empresarial, es sin lugar a dudas el sistema que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier organización y el simple hecho de medir estas actuaciones implica que se traduzca la estrategia de la organización en resultados tangibles y por lo tanto que la organización en su conjunto conozca y domine su trayectoria (Nogueira Rivera 2003).

Para (Maldonado 1991) se justifica la implantación del sistema de control interno porque es de los únicos procesos que permite que la dirección de la empresa se asegure de que los recursos obtenidos se emplean de forma eficaz en lograr los objetivos planificados, mientras que por otra parte (Daniel Leiva 2014) defiende la implementación de los sistemas de control interno como instrumento básico para la gestión de cambio en las organizaciones.

El control interno, ha significado cosas distintas, pero ha sido la clasificación emitida por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial

Reporting creó en Estados Unidos de Norteamérica en el año 1985 bajo las siglas COSO (Committee of Sponsoring Organizations), denominada Internal Control-Integrated Framework (Control Interno - Estructura Integrada), siendo el que ha usado la terminología más aceptada sobre este concepto. El control interno se define 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.

Adicionalmente el control interno puede juzgarse como efectivo si el consejo de directores y la administración tiene seguridad razonable sobre:

- La extensión en la cual se está consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros se están elaborando confiablemente.
- Sí está cumpliendo con las leyes y regulaciones vigentes.

Francia *Ordre des experts* (2000): es el resultado de la selección y puesta en vigor de métodos, medios humanos y materiales adaptados a la empresa y adecuados para prevenir o al menos revelar, sin demora los errores y fraudes. Gran Bretaña. Instituto de Contadores Públicos certificados de Inglaterra y Escocia (2002): comprende el conjunto de sistemas de control financiero y otros, implantados por la dirección con el objetivo de dirigir las actividades de una entidad de manera ordenada, de proteger sus bienes y de asegurar, hasta donde sea posible, la veracidad y confiabilidad de la información registrada EEUU Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (2004): comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus informes contables, aumentar la eficiencia operativa y asegurar la aplicación de las instrucciones y políticas de dirección. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2004): es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. Abarca las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre sus activos y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento **Paz Aranda (2009):**

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.

Segunda Convección Nacional de Auditores Internos de B. Aires (2006). Conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr razonable protección de su patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente y eficiencia operativa. (Fonafe 2015): Es el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en una entidad para proteger sus medios tanto materiales como financieros, comprobar la precisión y seguridad de sus registros contables, promover la eficiencia operacional y fomentar el cumplimiento de la política administrativa, normas y procedimientos establecidos. En Cuba la resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República lo define como:

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.

Objetivos institucionales:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Ordenamiento y regulación técnico productiva y jurídica
- Confiabilidad y oportunidad de la información
- Protección y conservación del patrimonio

El control interno consta de cinco componentes:

- Ambiente de Control
- Gestión y prevención de riesgos

- Actividades de Control Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

Al profundizar en el análisis de la resolución 60 / 2011 y el informe Coso II, buscando respuestas de cómo hacer lo que las normas de los componentes plantean, pueden ser determinados un grupo de aspectos importantes que facilitan el desarrollo de la investigación ya que definen que hay que hacer para elaborar planes de control anuales que respondan a las exigencias del momento actual y faciliten que la frontera que existe entre control y burocracia no sea traspasada con las correspondientes consecuencias que ello genera en una entidad.

1.3 Componentes del control interno.

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales o menos estructurados, no obstante, lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes son:

Ambiente de control. El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de dirección.

Gestión y prevención de los riesgos. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben

administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Actividades de control. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Información y comunicación. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Supervisión y Monitoreo. Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la

valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

1.4 Su aplicación a la función contable.

Para que un sistema de contabilidad garantice un eficiente control interno, requiere estar conformado por:

El nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico que deben utilizarse por la entidad, de acuerdo a las actividades que desarrolla.

Definir el contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las peculiaridades de la entidad, así como de las aclaraciones que procedan en las de uso general. Integrar y divulgar los principios contables generalmente aceptados y los principios de control interno a cumplimentar por la entidad.

Recopilar las normas y procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.

Establecer el sistema informativo interno compatible con el sistema informativo general vigente para toda la economía, que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.

Definir los aspectos de carácter general a tomar en consideración en función de adaptar cada uno de los componentes y normas que conforman el sistema de control interno.

Ciclo de control de inventarios. Armada (2005).

Se denomina inventario al conjunto de reservas materiales que controlan las entidades destinadas al consumo por éstas o a su comercialización y que rotan constantemente.

Para ampliar la definición de inventario y ajustarla tanto a entidades productoras y de servicio como a entidades comerciales, podemos decir que inventario significa “la suma de aquellos artículos que están disponibles para la venta en una operación comercial, están en proceso de producción para tales ventas, o están disponibles para el consumo corriente en la producción de bienes o servicios” El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales.

Según el diccionario de la real academia española: inventario: (del lat. inventarium) es asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión / papel o documento en que están escritas dichas cosas. Inventario, conjunto de bienes propiedad de una empresa que han sido adquiridos con el ánimo de volverlos a vender en el mismo estado en que fueron comprados, o para ser transformados en otro tipo de bienes y vendidos como tales o, los inventarios son bienes constituidos por adquisición, en proceso de elaboración o terminados, bien sean para consumo o para su comercialización. Este concepto incluye en los almacenes el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de las entidades los cuales comprenden entre otros: materias primas y materiales de producción, productos de alimentación, medicamentos, artículos de ferretería y otros materiales de uso común, vestuario, materiales de oficina, envases, combustibles y lubricantes, piezas de repuesto y mercancías para la venta. Los tipos básicos de inventario son: materiales para insumo, materias primas, producción en proceso productos terminados, mercancías para la venta, administración de inventarios.

Después de analizar los conceptos de inventarios expuestos anteriormente se define por el autor que: **Inventarios:** asiento de bienes y demás cosas pertenecientes a una persona natural o jurídica o comunidad, hecho con orden y precisión. Papel o documento en que están escritas dichas cosas.

Por otra parte, a administración de inventarios es el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación de los mismos de acuerdo a como se clasifique y los tipos que tenga la empresa. Permite determinar las utilidades o pérdidas para caracterizar la situación financiera de una empresa.

Información para el control.

- Presupuestos y su comparación con los datos reales.
- Cantidades producidas.
- Horas trabajadas de mano de obra directa e indirecta. Costo de materias primas y de otros materiales.
- Control de calidad.
- Cantidades despachadas y recibidas en el proceso de los inventarios. Por ciento de rotación de los artículos.

- Existencias de lento movimiento y obsoletas.
- Planes y presupuestos de las inversiones para acometer.
- Reportes sobre mantenimientos.
- Relación de adiciones, ventas, bajas.
- Reparaciones a las maquinarias

Administración de Inventarios.

Conocer de antemano los movimientos de materiales y las responsabilidades de los almacenistas.

Crear las condiciones adecuadas en los almacenes relacionadas con el orden, espacio, facilidades de manipulación, seguridad y almacenamiento.

Deben registrarse todas las operaciones vinculadas con los inventarios desde la recepción a la salida y la entrada de producción en proceso y producción terminada, haciendo coincidir el control contable con el control físico acompañado siempre del control administrativo que fortalece el control en general.

Realizar conteos físicos o conteos periódicos.

Los principios de control interno son aquellos generalmente aceptados para el ejercicio de la actividad económico financiera de las entidades, o sea las regulaciones formales, legales, técnicas, morales o de ética en que se basan los eventos y transacciones que se realizan en una entidad, tales como las normas de contabilidad, las normas de auditoría generalmente aceptadas, los códigos de ética, los códigos de comercio, los principios del control de calidad, las leyes físicas, las leyes de la química, los principios organizativos, las regulaciones de los organismos rectores, etc.

Principios de control interno inherentes al subsistema de inventarios.

Contar, medir y pesar todos los productos recibidos, por la persona del almacén distribuidor, sin tener acceso al documento del suministrador (recepción a ciega).

Actualizar las tarjetas de estiba y colocarlas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren las mismas.

Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.

Mantener al día los submayores de inventario del área contable. Informar por el almacén las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.

Ejecutar, cuando el programa automatizado contable y el del control de inventarios no estén integrados, el cuadro diario en valores por el área de contabilidad.

Contar el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.

Elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10 % de los productos almacenados, sistemática y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizar un inventario general anual.

Firmar, el personal de los almacenes las actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 249. Elaborar, cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales, los expedientes correspondientes y contabilizar inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.

Controlar a través de la tarjeta de estiba y de los submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito.

Elaborar los expedientes de faltantes en el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes.

Debe existir control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.

Velar porque el personal del almacén no tenga acceso a los registros contables, ni a los submayores de control de inventarios.

Revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados por contabilidad. Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

Conclusiones parciales del capítulo.

- El diseño e implementación del sistema de control, liberado de formalismos, de burocracias, asumido con responsabilidad por los jefes y con amplia participación de todos los directivos, técnicos y trabajadores, se convierte en un valioso instrumento para cumplir con eficacia los retos y metas planteadas y superar para bien de la nación, las deficiencias que existen.
- La nueva concepción del control interno, contenida en el enfoque implementado en Cuba por la resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República, incorpora un nuevo enfoque, diametralmente diferente, que se va imponiendo mediante la acción de las organizaciones y la auditoría, como un referente metodológico para evaluar el control interno.
- Los componentes que integran el sistema de control interno están relacionados, lo que hace que, al existir un cambio en cualquiera de ellos, se deriven transformaciones en el resto de los componentes en cualquier dirección, teniendo entonces un carácter multidireccional.

Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación.

De acuerdo con el aspecto teórico conceptuales desarrollados en el capítulo anterior, se crean las bases para el proceso, el cual tiene los siguientes objetivos.

Relatar el procedimiento para la Evaluación del estado actual del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación normados en el proceso contable del Hotel "Royaltón Hicacos". Detallar los distintos objetivos utilizados para el análisis de la investigación, así como su aplicación. Esta investigación servirá a la entidad como un instrumento de trabajo, siguiendo los distintos aspectos que establecen las regulaciones vigentes y en especial la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, así como definir los pasos, las herramientas de análisis y las técnicas para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

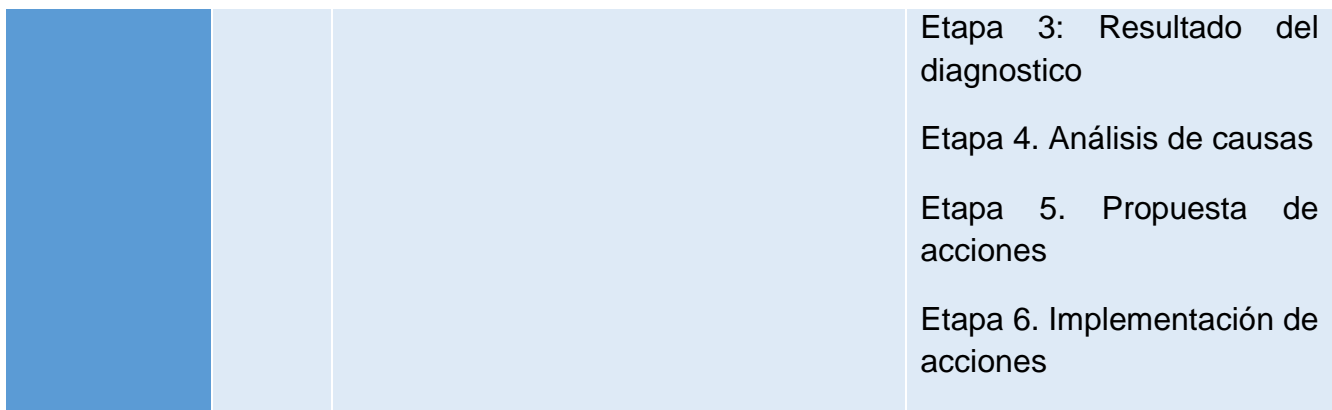
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación.

El proceder metodológico que se describe en la presente investigación se nutrió de los estudios más actuales presentados en opción a los títulos de Licenciado en Contabilidad y Finanzas y de Licenciado en Turismo.

Tabla 2.1: Antecedentes metodológicos de la investigación.

Autor	Año	Título	Fases
Fidel Yariel Pérez Hernández	Junio, 2017	Diagnóstico mediante una Auditoría Especial al Sistema de Control Interno del departamento de recepción del hotel Iberostar Taínos".	Etapa I: Definición del contexto Etapa II: Identificación y evaluación de riesgos Etapa III: Programa de Auditoría Etapa IV: Elaboración del plan de medidas
Liz Eliette Piñon Prieto	2016	Título: "Ejecución de una Auditoría Especial al Sistema de Control Interno enfocado a los componentes Evaluación de Riesgos y Actividades de Control en el Hotel Iberostar Varadero perteneciente a la cadena Gran Caribe".	Etapa I: El método a aplicar en la Auditoría Etapa II: Normas de ejecución de la Auditoría Etapa III: Normas Personales y Generales

			<p>Fase 3.1 Normas de Ejecución</p> <p>Fase 3.2 Normas para la Presentación de Informes</p> <p>Fase 3.3 Técnicas de Auditoría</p>
Yuriet Gálvez Linares	Mayo 2017	“Propuesta de un Sistema de Acciones para el Perfeccionamiento del Control Interno en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas”.	<p>Etapa 1. Caracterización del objeto de estudio</p> <p>Paso 1. Familiarización con la Empresa Pecuaria Genética de Matanza</p> <p>Paso 2. Análisis de la situación actual de la entidad</p> <p>Etapa 2. Diagnóstico de la entidad</p> <p>Paso 1. Análisis de la metodología</p> <p>Paso 2. Análisis del control interno</p> <p>Paso 3. Diagnóstico de control interno</p> <p>Etapa 3. Análisis de los resultados</p>
Elia María Cabrera del Rio	2017	Propuesta de plan de acción para mejorar el sistema de control interno en CITUR Varadero	<p>I-Diagnostico</p> <p>II.- Implementación plan de acción</p> <p>Etapa 1: Formar equipo de expertos</p> <p>Etapa 2: Diagnóstico</p>



Fuente. Elaboración propia

Teniendo definido el problema científico en la introducción de la presente investigación, y la forma negativa en que limita la participación de los trabajadores en el proceso de dirección y la correspondiente mejora continua de la gestión empresarial se definen como objetivos del capítulo los siguientes:

- Fundamentar, mediante un análisis el procedimiento seleccionado que permitirá establecer el ¿cómo? medir el sistema de control interno implementado en las operaciones de la actividad de medios de rotación en el " Hotel Royalton Hicacos".
- Explicar los métodos y técnicas para recolectar, procesar y analizar la información y las herramientas de identificación y solución de problemas utilizadas en la investigación.

2.2 Fundamentación del procedimiento para la medición del sistema de control interno implementado en la actividad de medios de rotación del " Hotel Royalton Hicacos"

Como paso previo fueron recolectadas y analizadas un grupo de procedimientos metodológicos de organismos internacionales que se aplican en la actualidad mundial para la implementación del sistema de control interno que al ser evaluadas se pudo comprobar que siguen el orden del Informe ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Gestión del Riesgo Corporativo Estructura Integrada), price wáter house Coopers LLP. (COSO II 2004) el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Considerado que el informe COSO es válido para el sistema capitalista de propiedad privada sobre los principales medios de producción, lo que se diferencia sustancialmente de la forma de propiedad para la cual se legisló la resolución 60 / 2011, donde prima la propiedad estatal sobre los medios de producción se decide tomarlo como referencia conceptual.

Después de hacer un estudio de los elementos antes expuestos se determina aplicar el procedimiento que ilustra la **Figura 2.2.**

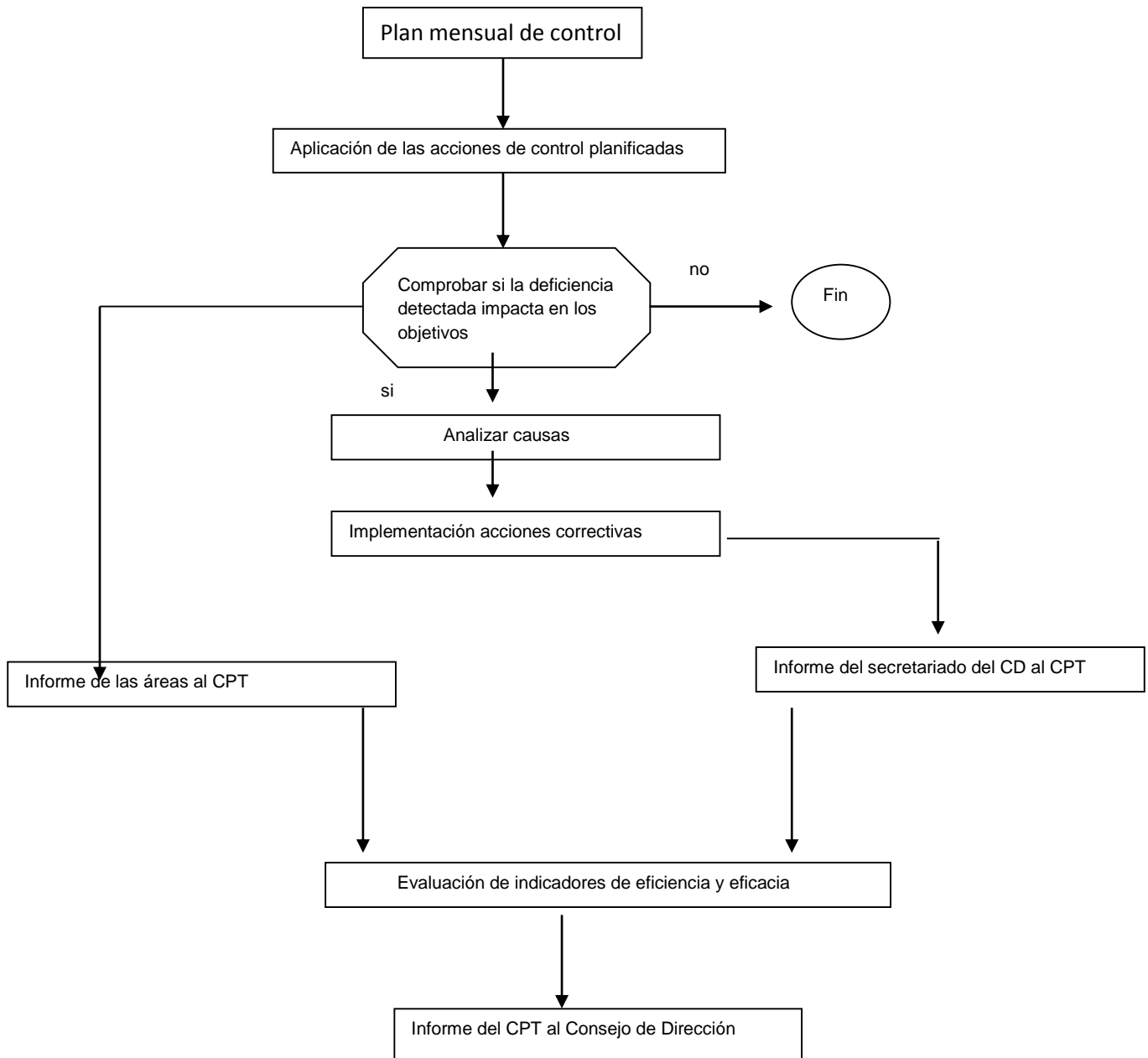


Figura 2.2: Procedimiento para la medición del estado del sistema control interno implementado en una actividad, proceso y/o entidad

Fuente: Experiencias en la aplicación de un modelo conceptual con sus procedimientos de apoyo para potenciar el funcionamiento del sistema de control interno en las entidades cubanas (Montalvo Torriente 2012).

Partiendo del procedimiento **Figura 2.2** el autor propone su aplicación parcial para lo cual realiza la propuesta que se muestra en la **Figura 2.3**.

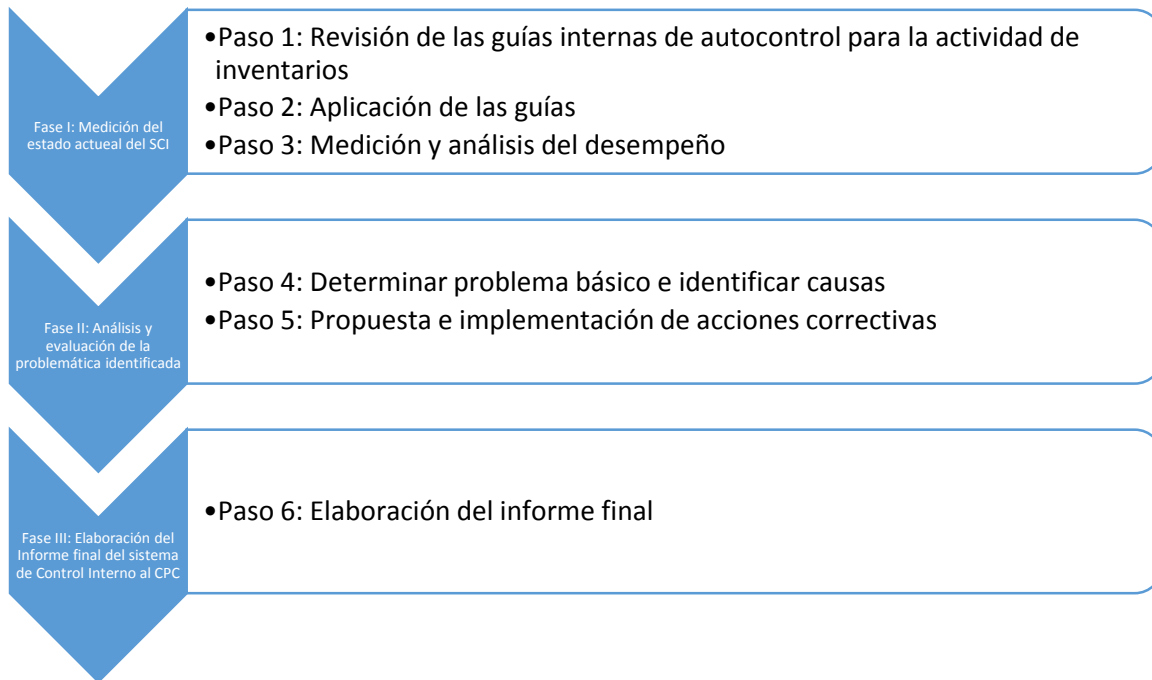


Figura 2.3: Procedimiento propuesto

Fuente: Elaboración propia

Para un mejor entendimiento del procedimiento propuesto se representan los siguientes cuadros auxiliares en la fig. 2.4

Es condición indispensable para la aplicación de este procedimiento que estén adecuadas las guías de autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) al plan de prevención de la organización.

Tabla 2.2: Etapas de desarrollo de la metodología propuesta de gestión por procesos. Modelo Básico.

FASES	FASES	ETAPAS	PASOS
I	Medición del estado actual en el sistema de control interno implementado en la actividad de inventarios	1. Revisión de las guías internas de autocontrol para la actividad de inventarios. 2. Aplicación de las guías 3. Medición y análisis del desempeño	1.1. Recopilación de documentos 1.2. Revisión de las guías internas de autocontrol 2.1 Aplicación de las guías internas de autocontrol 3.1 Aplicación del procedimiento para medir el estado actual del SCI 3.2. Mostrar los resultados
II	Análisis y evaluación de la problemática identificada	4. Determinar el problema básico e identificar causas 5. Propuesta e implementación de acciones correctivas	4.1. Identificar problema básico 4.2. Determinación de causas 4.3. Diagrama de causa – efecto 5.1 Recopilación de información 5.2. Realización de Benchmarking 5.3. Consulta a los trabajadores
III	Elaboración del informe final al Comité de Prevención y Control (CPC)	7. Presentación de informe al CPC	7.1. Elaboración de informe evaluación SCI



Fuente. Elaboración Propia

Explicación de la fase I.- Medición del estado actual en el sistema de control interno implementado en la actividad de inventarios.

Etapas 1: Revisión de las guías internas de autocontrol para la actividad de inventarios.

Se recolectan y analizan aquellos documentos que aporten información sobre la organización (manuales, expedientes de control interno, guías de autocontrol que aplican, planes de supervisión anuales, diagnósticos practicados en el término de un año, leyes, resoluciones, cartas circulares, informes de auditorías, revisiones y controles externos.

Del análisis de la información recopilada se obtiene el perfil del nivel de adecuación de las guías generales de autocontrol a las particularidades del hotel objeto de estudio.

Paso 1.1 Se recopilan un grupo de documentos entre los cuales deben estar:

- Expediente de control interno del hotel.
- Manual de control interno de la actividad de inventarios.
- Guías generales de autocontrol de la CGR.

Paso 1.2 Se efectúa una revisión de las guías internas de autocontrol para la actividad de inventarios con el objetivo de comprobar si se han adecuado correctamente las guías generales de autocontrol emitidas por la Contraloría General de la República (CGR) a las particularidades de la actividad de inventarios en el proceso contable financiero del hotel objeto de estudio.

Etapas 2: Aplicación de las guías.

Paso 2.1 Se aplican las guías internas de autocontrol mostrando los resultados en el modelo de la **Tabla 2.3**.

El mapa de acciones de control sirve para representar la ruta a seguir en la ejecución de cada acción de control donde queda definido la documentación a revisar, los aspectos a comprobar, otros aspectos que deben ser incluidos y en los casos que corresponda los instrumentos que se requiere sean aplicados, de manera que los supervisores posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este mapa muestra las etapas a seguir para documentar en detalle las violaciones de las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Tabla 2.3: Modelo diagnóstico.

INVENTARIO		Entidad: " Hotel Royalton Hicacos".			
No	Criterios de Control	Evaluación		Valoración	Puntuación alcanzada (de 0 a 5 puntos)
		Si	No		

Fuente. Elaboración propia.

Etapas 3: Medición y análisis del desempeño de SCI.

Conocer cómo está funcionando el sistema de control interno en la actividad de inventarios es fundamental para determinar las líneas de actuación para futuras mejoras.

Paso 3.1 Para la medición, análisis y evaluación del desempeño se aplica el procedimiento de medición del estado del sistema de control interno, (Montalvo Torriente 2012) que se resume en la **Tabla 2.3**.

Tabla 2.3: Procedimiento para la medición del estado del SCI implementado en la actividad de inventarios.

Nota: La guía comprende 24 criterios. Los criterios sombreados son los invalidantes (3, 6, 10, 11, 15, 17 y 20). En caso de que alguno de ellos se respondiera de forma negativa, se invalida él y el tema completo (o sea que cada criterio del tema se evaluaría de 0) Finalmente para llegar a la puntuación final se suman los puntos obtenidos de todos los criterios evaluados se dividen entre la cantidad de criterios evaluados y se multiplica por 20.


Puntuación	Satisfactorio: 93-100
	Aceptable: 85-92
	Regular: 75-84
	Mal: menos de 74

Fuente: Montalvo Torriente (2012)

Paso 3.2 Las deficiencias identificada se muestra en la **Tabla 2.4**

Tabla 2.4: Modelo Diagnóstico.

No	Deficiencias	Clasificación	
		Internas	Externas



Fuente: Elaboración Propia.

Explicación de la fase II.-Análisis y evaluación de la problemática identificada.

Etapa 4: Determinar el problema básico e identificar causas

Paso 4.1 Mediante la aplicación del método general de solución de problemas y auxiliados en la realización de una tormenta de ideas se identifica el o los problemas básicos que propicia la situación polémica identificada y se determinan las causas que lo originan.

Paso 4.2 Aplicando la tormenta de ideas son identificadas las causas que originan el problema básico determinado en el paso 4.1

Paso 4.3 Con el objetivo de ampliar la información sobre las causas se tienen que aplicar un diagrama de causa y efectos que permite identificar los puntos críticos.

Etapa 5: Propuesta e implementación de acciones correctivas. Búsqueda de alternativas de solución.

A través de varias sesiones de trabajo se tratará de buscar las mejores alternativas de solución. Resulta interesante para ello dividir el trabajo en tres momentos:

Paso 5.1 Iniciar búsqueda de información, que incluye una búsqueda bibliográfica (libros, revistas, publicaciones en Internet, bancos de datos, y otros), búsqueda de tecnologías de información centradas en temas concretos y teniendo en cuenta que estén al servicio del proceso.

Paso 5.2 Búsqueda de las mejores prácticas disponibles entre la competencia u otras organizaciones afines (benchmarking); otro que consistirá en analizar y debatir acerca de la información obtenida; y un último momento de selección de la solución para lo cual cada miembro del equipo debe dar al responsable del proceso su propuesta de mejora.

Paso 5.3 Consulta a los trabajadores

También será conveniente contar con la opinión de otros trabajadores del centro, pues muchos, sin pertenecer al proceso, pueden tener ideas innovadoras y muy útiles que no se pueden obviar. Por tal motivo, se publicará (en una pizarra, en la intranet, o donde sea más factible según las propias condiciones de la organización) los problemas a resolver, así como el estado deseado.

Esto estimula el espíritu creador de los trabajadores, quienes cada vez se sentirán más útiles y por tenerse en cuenta en la solución de problemas de la empresa, elevando su compromiso con la organización y participación con cada situación que le atañe a la institución.

Cada sugerencia se recogerá por escrito (incluyendo la de los miembros del equipo), y luego de un análisis en conjunto se escogerán aquellas que resultan más prometedoras y factibles. Serán presentadas en el siguiente modelo:

Tabla 2.5: Determinación de acciones de mejora.

Problema	Causa	Efecto	Responder	Ejecuta	Fecha

Fuente: Elaboración propia

Explicación de la fase III.- Elaboración de Informe final del Sistema de Control Interno al Comité de Prevención y Control

Etapas 6: Presentación de informe al CPC

Paso 6.1 Se elabora un informe donde se muestra los resultados de la medición practicada al sistema de control interno implementado en la actividad de inventarios cuyo resultado se muestra en la **Tabla 2.6**.

Tabla 2.6: Informe de Evaluación del SCI al Comité de prevención y Control

Mes	Plan Acciones de control	Real ejecutadas Acciones de control	%	Deficiencias detectadas			
				Total	Invalidantes	Repiten	Evaluación
1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación.

Métodos teóricos.

- Método histórico–lógico: trata de comprender el movimiento histórico (tendencial) en toda su riqueza. El trabajo centra sus primeros pasos en una búsqueda cronológica que brinde un marco referencial en el desarrollo del control interno desde su creación hasta nuestros días y permita interpretar su evolución en el tiempo.
- Enfoque en sistema: la aplicación de este método nos permitió integrar los cinco componentes del proceso de control interno, estableciendo las mejoras que correspondan en cada caso para lograr los objetivos planteados en la investigación.

- Analítico-sintético: posibilita determinar la importancia del análisis de las causas, los riesgos, objetivos impactados por operaciones, permitiendo descubrir sus características generales y las relaciones esenciales mediante el análisis

Métodos empíricos.

Mediante los métodos empíricos, la investigadora trató de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación.

- La observación: Se utiliza como un método de recopilación de información social primaria acerca del objeto investigado, mediante la percepción directa y registro de todos los factores concernientes en este objeto, significativo desde el punto de vista de los objetivos de la investigación.
- La entrevista: puede definirse de la siguiente forma: es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación. Es la técnica más eficaz para obtener información; presentando dos direcciones, una en que se informa, se explica, se interroga al usuario y otra en la que se recibe la información correspondiente.

Existen diferentes tipos de entrevistas:

Abierta: Se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado.

Cerrada: En la que solo se responde sí o no. Semicerrada o semiabierta: Son aquellas en las que se llenan preguntas cortas.

- **Encuestas:** La aplicación de esta técnica requiere de una comunicación con el sujeto. Tal comunicación es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal que necesariamente facilita los datos que necesitamos, la captación de información durante el proceso de comunicación se realiza mediante cuestionario.
- **Método documental:** Mediante la selección y recolección de informaciones a fines a la investigación se desarrollará un análisis que permitirá captar informaciones relevantes.

Herramientas de Solución de Problemas.

La tormenta de Ideas (brainstorming) es una técnica para la generación de ideas que fue creada por Alex Osborn en los finales de 1930, la que describe en su libro "Imaginación aplicada". El brainstorming es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

La tormenta de ideas tiene los siguientes objetivos:

- Obtención de un máximo de ideas.

- Aumentar la probabilidad de respuestas útiles que después pueden ser combinadas y perfeccionadas.
- Alentar las ideas de otros y contribuir a desarrollarlas.
- Analizar la idea separadamente de quien la generó (despersonificarla).

Existen varias formas de desarrollar la tormenta de cerebro tales como: rueda libre (free wheeling), round robin y el método de la tira de papel.

El más popular es la rueda libre y en su desarrollo deben observarse las siguientes reglas:

- El grupo debe ser dirigido por alguien de experiencia que lo incite a generar ideas.
- El que dirige no da criterios.
- Las ideas no se evalúan.
- Existe libertad de pensamiento y ausencia de críticas.
- Todos deben comprender el problema, objetivos y el proceso a seguir.
- Los participantes exponen sus ideas espontáneamente.
- El registrador anota las ideas en la medida que son expuestas.
- Deben utilizarse instrumentos para lograr consenso a fin de reducir el listado.

Permite:

- Plantear los problemas existentes
- Plantear posibles causas
- Plantear soluciones alternativas

¿Cómo se aplica?

- Se define el tema o problema
- Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa)
- Se listan las ideas
- Se analizan, evalúan y organizan las mismas.

El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

Esta herramienta debe ser aplicada cuando:

- Se deseen determinar las posibles causas y/o soluciones a los problemas.
- Se planifiquen las etapas de un proyecto.
- Se decida en qué problema (u oportunidad de mejora) trabajar.

Los equipos a menudo emplean el brainstorming como una herramienta para crear consenso, y en situaciones donde necesitan generar un número elevado de ideas. Pasos claves del brainstorming:

1. Comenzar la sección de brainstorming:

- Establecer un límite para la sección, generalmente con 30 minutos es suficiente.
- Designar uno o más registradores, cuya tarea consiste en anotar todas las ideas que se emitan, donde todo el mundo pueda verlas, a medida que las mismas sean enunciadas.
- Establecer reglas del juego

-No modificar lo que se dice y abstenerse de modificar ideas

-Tratar de generar tantas ideas como sea posible.

-Ejercer luego un proceso de reducción y ponderación.

-Alentar ideas disparatadas o exageradas.

-Edificar siempre sobre las ideas de los demás

2. Determinar el método de brainstorming:

Tipos de brainstorming:

- Aleatorio: los integrantes del grupo van enunciando todas las ideas, en la medida que se les va ocurriendo se enumeran mientras son emitidas.
- Secuencial: cada uno va emitiendo la idea por turno

Cualquiera puede pasar cuando llega su turno.

Se continúa hasta que no se generen más ideas.

Todas las ideas son enumeradas a medida que son emitidas.

¿Cuándo finalizar la sesión del brainstorming?

- Todos han tenido, aunque sea una oportunidad de participar.
- No se enuncia ninguna idea nueva.
- Se realizó una última llamada para generar ideas.
- Se les agradeció a los participantes por su participación.

Luego de finalizar el brainstorming:

- Priorice sus ideas de manera que lo ayuden a decidir por donde comenzar.
- Cuando se vea enfrentado a grandes cantidades de información, clasifíquela de acuerdo con temas comunes.
- Tal vez tenga que recopilar datos que apoyen o aprueben las ideas.

Los objetivos del análisis del problema y la presentación de los datos consistentes en confirmar que este existe realmente, identificar las causas potenciales que lo generan, seleccionar las causas más probables para su verificación y reflejar gráficamente los datos que permitan al grupo usar la información con mayor facilidad.

La rueda libre tiene las ventajas y desventajas siguientes:

Ventajas

- Muy espontáneo.
- Tiende a ser creativo.
- Es fácil la contribución a ideas de otros

Desventajas

- Individuos fuertes pueden dominar la sesión.
- Pueden perderse ideas cuando hablan muchos a la vez.

El round robin se desarrolla mediante el siguiente procedimiento:

- El facilitador pide a cada miembro, por turno, una idea.
- Los miembros del grupo pueden dar una opinión en cualquier vuelta.
- La sesión culmina una vez que los participantes hayan dado su opinión.
- Las ideas son registradas al igual que en la rueda libre.

El round robin tiene las ventajas y desventajas siguientes:

Ventajas

- Es más difícil que un individuo domine.
- Las discusiones tienden a ser más concentradas.
- Se alienta a todos los miembros a que participen.

Desventajas

- Se hace difícil aguardar por el turno.
- Hay cierta pérdida de energía.
- No es tan fácil trabajar sobre ideas de otros.

Hay otras formas de desarrollar la tormenta de cerebros como son:

Meta plan. Las ideas se anotan en tarjetas y se clavan en la pared. Cuando un participante clava una tarjeta, lee las ya colocadas, que a la vez le servirán de inspiración para nuevas ideas. Al final de la sesión cada participante pega un punto coloreado en aquellas tarjetas que considera de mayor interés. De ese modo se puede apreciar que ideas son las más aceptadas, sin que alguno de los participantes intimide a los demás.

El seis –tres–cinco consiste en la reunión de seis participantes y cada uno escribe tres propuestas en un papel y pasa la hoja al compañero de al lado, que a su vez inspirándose en esas propuestas, escribirá otras tres.

El resultado es que en cada hoja aparecen 36 propuestas de solución, que, multiplicadas por el número de hojas, dan un total de 108 sugerencias.

Análisis de causa –efecto (técnica para analizar problemas).

El diagrama “causa – efecto” se conoce también como “espina de pescado” (debido a su forma) o como diagrama delshikawa (por su inventor, Dr. Kauro Ishikawa, especialista japonés en control de la calidad).

El análisis de “causa – efecto” es una forma sistemática de enfocar los efectos y las causas que crean o contribuyen a crear esos efectos.

Los efectos pueden ser problemas: la definición “como es” de la situación que el grupo desea corregir; o pueden ser estados deseados lo que se quiere que ocurra después que los problemas hayan sido resueltos.

El procedimiento para emplear el análisis de causa – efecto es el siguiente:

- Decidir qué efecto va a ser analizado y escribirlo en el extremo derecho de una pizarra o de una hoja de papel. Esta será la “cabeza del pescado”.
- Dibujar una línea horizontal que parta de la “cabeza” y atraviese la hoja, con varias “espinas principales” algo inclinadas.
- Escribir los factores principales que contribuyen al efecto, en los extremos de las espinas principales.
- Para los problemas técnicos, se usan con frecuencia 4M: mano de obra, materiales, métodos y medio ambiente.
- Para los problemas comerciales se usan con frecuencia 4P: Personas, productos, precio y promoción.
- En cada una de las espinas principales, se escriben los factores específicos que el grupo considera como causas. El grupo puede emplear la tormenta de cerebros u otro método para la recopilación de datos que permitan identificar estos factores.
- Identifique los factores más importantes (o combinación de factores).
- Recopile datos adicionales para verificar la relación entre la causa y el efecto.

El análisis de causa – efecto se utiliza en la etapa de análisis de problema y para la etapa de selección y planificación de la solución.

Para su confección utilizar:

- Trabajo en grupo (lluvia de ideas): definir categorías y causas principales
- Exponerlo en un mural o pizarrón a la vista para que en días sucesivos agreguen sub - causas
- Causas ≠ soluciones
- Buscar profundidad en las causas, para ello use la técnica de los 5 ¿por qué?

Conclusiones parciales del capítulo.

1. El procedimiento propuesto por la autora tomando como referencia el procedimiento para la medición del estado del sistema control interno implementado en una actividad, proceso y/o entidad de (Montalvo Torriente 2012), permite integrar un conjunto de técnicas y herramientas de identificación y solución de problemas que aportan rigor científico al diseño e implementación de las acciones de mejoras en cada caso específico.
2. Las Técnicas y Herramientas que se utilizan tributan al procedimiento metodológico y permiten facilitar la investigación para de esta forma obtener resultados en las actividades de control vinculadas al subsistema de inventario que favorezcan a la entidad.
3. Se comprueba que las guías internas de autocontrol constituyen una herramienta poderosa que permite mantener a la actividad objeto de estudio bajo un diagnóstico permanente para limitar la ocurrencia de los riesgos.

Capítulo III: Caracterización de la entidad objeto de estudio. Resultados de la investigación.

En este capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio y se exponen los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento descrito en el epígrafe 2.2 del capítulo II para la evaluación del estado actual del sistema control interno implementado en la actividad de medios de rotación.

3.1 Caracterización del Hotel Royalton Hicacos.

El Hotel Royalton Hicacos se encuentra ubicado en Autopista Sur km 15, Varadero, Matanzas, Cuba; la ejecución de la obra comenzada el 1ro de septiembre de 1999 se extendió hasta el 19 de octubre de 2002, cuando se recibieron sus primeros clientes. Su inauguración oficial se produjo el 27 de diciembre del 2002, siendo el primer hotel Sandals de habla hispana en el mundo y en Cuba. La instalación se enmarca dentro del Ministerio de la Industria Turística y es propiedad de la Empresa Mixta “Las Dunas S.A”, fue administrada y comercializada desde su apertura hasta el 21 de julio del 2013 por la cadena Sandals Resort Internacional. Posteriormente pasa a ser administrada por la cadena Blue Diamond bajo la marca Royalton. Cuenta en si con 404 junior suites distribuidas en 31 bloques habitaciones, entre las que se encuentra además una Suite Presidencial y dos Royal Suites; además de cinco restaurantes que ofertan una variada selección de platos para desayunos, almuerzos y cenas; nueve bares con una amplia oferta de jugos, refrescos, bebidas Premium y cócteles nacionales e internacionales.

Además, se cuenta con otras facilidades para el disfrute de nuestros clientes:

- Un Punto Náutico, localizado muy cerca de nuestra playa que incluye una variada oferta de Deportes Náuticos y Buceo.
- Una cancha de Squash y tres canchas de Tenis, una cancha de mini Baloncesto, Tableros Gigantes de Ajedrez y Damas, Mesas de Billar, Tenis de Mesa, localizados en las áreas exteriores.
- Una Sala de Juegos, ubicada en el 1er piso del edificio principal.
- Discoteca, localizada en el primer piso del edificio principal, que ameniza las noches de animación.
- Una Sala Polivalente, para la realización de eventos y reuniones, ubicada en el edificio principal
- Una piscina principal con un bar incluido y dos piscinas en las zonas este y oeste y cuatro jacuzzys.

- Club House para servicio de toallas de playa ubicado cerca de la piscina principal.
- Club House para servicio de implementos deportivos.
- Un gimnasio completamente equipado con pesas y equipos.
- SPA al estilo europeo con Sauna, Cuarto de Vapor y piscina de contraste; cuartos privados con servicios hidroterapias, masajes, tratamientos corporales y faciales. Además, un salón de belleza con servicio de peluquería, manicuri y pedicure y un gimnasio con equipamiento especializado.
- Área de Espectáculos para la realización de Show y actividades diurnas y nocturnas.

Descripción del propósito estratégico del hotel

Misión: Ser el sitio mágico de vacaciones con lujo incluido para dos personas mayores de 18 años, donde el amor y la cultura del detalle se unen para lograr un ambiente excepcional.

Visión: Fabricar la más romántica y exclusiva experiencia vacacional apoyada en niveles de calidad superior sustentable y seguros para nuestros clientes y la propia organización, manteniendo los más selectos profesionales y comprometidos empleados de la industria de la hospitalidad.

Objeto social: Compañía Hoteles Cubanacán fue constituida el 4 de agosto de 1994, mediante Escritura Notarial número 2097, inscrita en el Registro Central de Compañías, al libro 136, Folio 110, Hoja 9917, Sección Primera, Inscripción Primera y en el Registro Mercantil de la Habana al Libro 1190, Folio 110, Hoja 16751, Sección Primera, Inscripción Primera perteneciendo el Hotel Royalton Hicacos a dicha Sociedad Mercantil.

El objeto social de la Compañía Hoteles Cubanacán se encuentra inscrito en agosto de 2008 en el Registro Mercantil de Ciudad de la Habana en el Libro de Sociedades Mercantiles de Capital Totalmente cubano, al tomo IV, Folio 69, Hoja 37671, Inscripción Cuadragésima Segunda y su última modificación en el 2013 que establece entre otros:

- Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras propias o de terceros de distintas modalidades y categorías, en Cuba o en el extranjero, agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.
- Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, en pesos convertibles y con las autorizaciones correspondientes en pesos cubanos.

- Promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios complementarios a la actividad hotelera, en pesos convertibles, consistentes en servicios telefónicos, fax, correo electrónico e internet, a través de los suministradores públicos autorizados.

Organigrama de la entidad

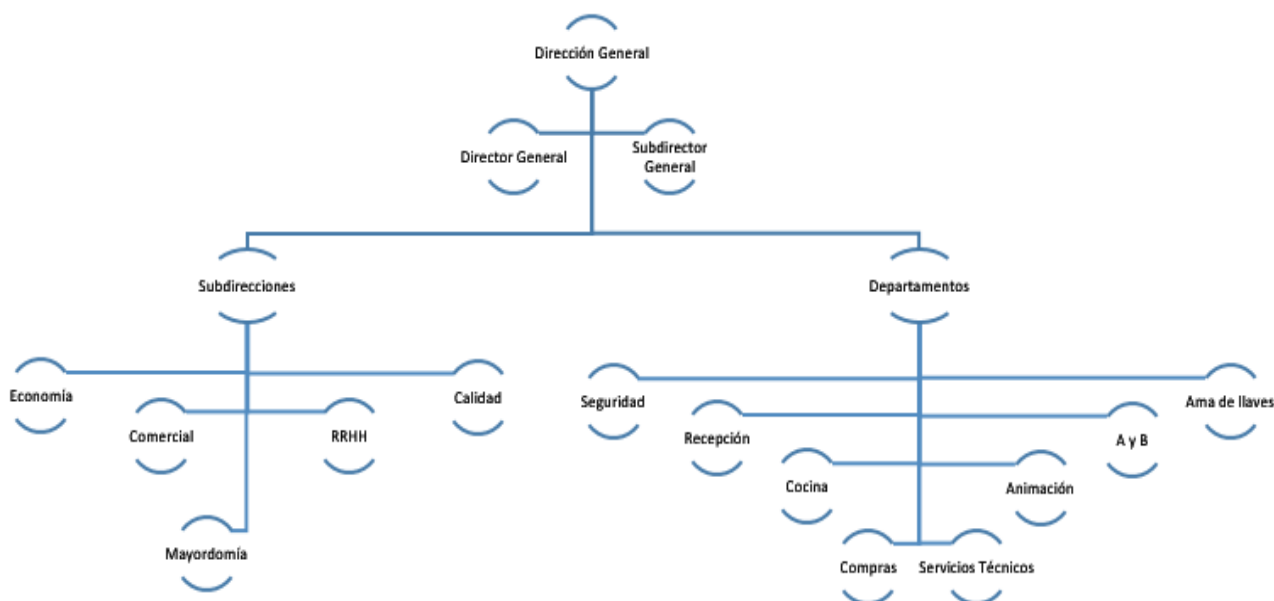


Figura 3.1: Organigrama de la entidad

Fuente: Elaboración propia

Organigrama del Departamento Económico

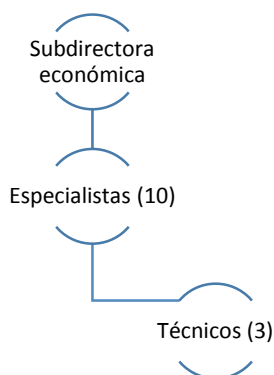


Figura 3.2: Organigrama del Departamento de Economía

Fuente: Elaboración propia

Fase I- Medición del estado actual en el SCI.

Etapa 1: Revisión de las guías internas de autocontrol para la actividad de inventarios

Paso 1.1 Recolección los documentos necesarios para la supervisión.

Fueron recolectados los siguientes documentos:

- Plan de prevención estratégico de la actividad de inventarios. (Ver anexo 1)
- Guías internas de autocontrol de la actividad de inventarios. (Ver anexo 2)
- Manual de control interno de la actividad de inventarios
- Resultados del último diagnóstico practicado a la actividad de inventario
- Estado actual del cumplimiento del plan de medidas dictados para corregir las desviaciones detectadas en el último diagnóstico.

Paso 1.2 Después de estudiar los documentos se pudo comprobar que:

- El SCI está debidamente implementado en las operaciones de la actividad de inventarios.
- Las guías internas de autocontrol de la CGR están adecuadas al plan de prevención estratégico de la actividad objeto de estudio.
- No existe un plan de autocontrol que dosifique el control en las operaciones de la actividad de inventarios.
- No existe un plan de autocontrol para la actividad de inventario.
- Fueron cumplidas las acciones correctivas dictadas para resolver la problemática identificada en el último diagnóstico practicado.

Con los resultados obtenidos se arriba a la conclusión de aplicar el 100 % de las acciones de control inscritas en las guías internas de autocontrol aprobadas para la actividad de inventario.

Etapas 2: Aplicación de las guías

Paso 2.1 Se procedió a la aplicación de las guías internas de autocontrol apoyadas en el mapa de acciones de control cuyo resultado se muestra en la **Tabla 3.1**

Tabla 3.1: Guías internas de autocontrol.

GUIA DE AUTOCONTROL INVENTARIOS		HOTEL ROYALTON HICACOS			
No	CRITERIOS DE CONTROL	Clasificación		Valoración	Puntuación alcanzada (de 0 a 5 puntos)
		Si	No		
1	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentran a la intemperie o destilan sustancias que deterioran las mismas		X	Algunas tarjetas no están actualizadas con respecto al submayor	0
2	Los almacenes tienen seguridad y se encuentran limpios y ordenados	X			5

3	El almacén informa los saldos de las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos	X			5
4	El almacén cuenta con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo	X			5
5	El almacén cuenta con listado de los nombres y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos del almacén	X			5
6	Se efectúan conteos periódicos del 10 % de los productos almacenados y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual		X	Se realizan conteos del 100% mensual a todos los almacenes	0
7	El personal ajeno al almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los submayores	X			5
8	El personal de los almacenes tiene firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales	X			5
9	En caso de faltantes o pérdidas, se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 249	X			5
10	Existe un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos se verifican sistemáticamente	X			5
11	Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o entrada de productos se cotejan diariamente con las de los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigación		X	Esto sucede en los almacenes de comida y bebida producto a que existen más de un almacenero por área que son los que rebajan los vales	0
12	Cuando el programa automatizado contable y el del control de inventarios no están integrados, se ejecuta el cuadro diario en valores por el área de contabilidad			Están integrados	
GUIA DE AUTOCONTROL INVENTARIOS		HOTEL ROYALTON HICACOS VARADERO			
No	CRITERIOS DE CONTROL	Clasificación		Valoración	Puntuación alcanzada (de 0 a 5 puntos)
		Si	No		
13	Cuando se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente	X			3
14	Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente	X			3
15	Se incluyen en el valor de los inventarios los aranceles, recargos o descuentos pagados	X			5
16	En el caso de diferencias físicas entre los comandas por ventas de bebidas de suplementos y lo recibido por cobros de los clientes en caja de recepción, se elaboran los expedientes de faltantes correspondientes			La realiza la actividad de ingresos	

17	Se aplica la Res.60 del MFP sobre el tratamiento a las tarjetas magnéticas de combustible	X			5
18	Se efectúa el conteo físico del inventario al producirse la sustitución del responsable del almacén	X			5
19	Tienen los almacenes los medios de pesaje y están debidamente certificados	X			5
20	Existe un sistema de control de productos o materiales averiados, dañados, vencidos o dados de baja por cualquier concepto	X			5

GUIA DE AUTOCONTROL INVENTARIOS		HOTEL ROYALTON HICACOS			
No	CRITERIOS DE CONTROL	Clasificación		Valoración	Puntuación alcanzada (de 0 a 5 puntos)
		Si	No		
21	Existen procedimientos para registrar y controlar adecuadamente las devoluciones de productos o materiales realizadas por clientes de la entidad	X			5
22	Existen procedimientos para registrar y controlar el consumo de agua de la entidad. Existen evidencias de las gestiones realizadas para lograrlo	X			5
23	La declaración de baja por cualquier causa de un producto o material se aprueba por un nivel de dirección autorizado para ello	X			5
24	El personal que labora en el almacén tiene bien definido su contenido de trabajo	X			5

Fuente: Según Resolución 60/11 de la CGR.

Etapas 3: Medición y análisis del desempeño del sistema de control interno

Paso 3.1 Siguiendo las instrucciones planteadas en el capítulo II, fase II. Etapa 3,

Paso 2.1, se procedió a medir el estado actual del sistema de control interno implementado en la actividad de inventarios del proceso contable financiero del hotel Royalton. Los resultados se muestran a continuación.

A comprobar 24

Comprobados 24

Evaluados 22

Pendientes de Evaluación 0

$$\sum \text{de puntos} = 0+5+5+5+5+0+5+5+5+5+0+3+3+5+5+5+5+5+5+5+5=91$$

$$(\sum \text{de puntos} / 24 \times 20 = 91 / 22 \times 20 = 4.13 \times 20 \approx 82.0$$

85>82>74 = Evaluación final del SCI en la actividad de inventario es de Regular.

Paso 3.2 Al considerar que existen dos problemas invalidantes se considera que la actividad de inventario está **sin control**.

Los problemas identificados se muestran en la tabla 3.2. Modelo diagnóstico.

Tabla 3.2: Modelo diagnóstico.

No	Deficiencias	Internas.	Externas.
1	Se encontraron tarjetas de estibas no actualizadas	X	
2	No se cotejan diariamente las existencias reportadas por los almacenes en los vales de salida con el submayor de inventarios	X	
3	Como consecuencia del problema no pueden identificarse todos los sobrantes y faltantes existentes para ser debidamente investigados y tratados	X	
4	Insumos y productos despachados sin estar registrados en el sistema	X	
5	Se realizan los conteos del 100 % de los inventarios al final de cada mes perdiéndose la acción sorpresa	X	

Fuente: Elaboración Propia

Fase II- Análisis y evaluación de la problemática identificada.

Etapa 4: Determinación del problema básico e identificar causas.

Paso 4.1 Mediante la aplicación de una tormenta de ideas se determina el problema básico que está incidiendo en la problemática detectada en el diagnóstico practicado a la actividad de inventario como: deficiente funcionamiento del sistema de control interno.

Paso 4.2 Se identifican las causas que originan el problema básico aplicando una tormenta de ideas.

- La acción consecuente es deficiente

- Desinformación
- Prevalencia de la centralización
- Impide el trabajo a los ejecutores.

Tabla 3.3: Identificación de los problemas.

Problema	Causa	Efecto	Acción correctiva	Ejecuta	Responde	Fecha
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	La acción consecuente es deficiente	Deficiente trabajo en equipo	1. Dotar al personal de herramientas de gestión	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	Cada mes
			2. Capacitar al personal en el uso de las herramientas	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	Enero, febrero y marzo
			3. Cumplir el plan de capacitación individual aprobado	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/14
		Se trabajan deficiencias no causas	4. Capacitar al personal directivo y funcionarios en la aplicación de las guías de Control y las diferentes modalidades de ejercer el control	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/14
		Respuestas lentas y carentes de calidad	5. Establecer un procedimiento que norme el seguimiento a las acciones correctivas aprobadas que procure respuestas en fecha y de calidad	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	03/14
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	La acción consecuente es deficiente	Deficiente preparación del personal del CPC	6. Aplicar curso de preparación a los miembros del CPC para capacitarlos y prepararlos en sus funciones	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/1
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	Desinformación	La información que se precisa no es confiable	7. Establecer el sistema de información relevante de la actividad de inventarios	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/1
		Se genera información de complacencia	8 Incorporar al día a día de la organización métodos, herramientas e instrumentos de gestión que dinamicen y	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/14

			hagan eficiente el control			
		Se prioriza la cantidad de información sobre la calidad	9. Elaborar para la actividad los indicadores del desempeño	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/14
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	Desinformación	Pérdida del control	10. Hacer cumplir el autocontrol en el puesto de trabajo como escalón primero del control integrado a las operaciones que desempeña cada empleado	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	06/14
Problema	Causa	Efecto	Acción correctiva	Ejecuta	Responde	Fecha
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	Prevalencia de la centralización	Procedimientos de control difíciles y complejos	11 Garantizar que los procedimientos sean sencillos, prácticos y no compliquen la vida de los ejecutores	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	02/17
		Pérdida de la capacidad de creación	12. Potenciar la dirección por objetivos para que todos en la organización trabajen para cumplir la estrategia y no para el control	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	01/17
		No se otorga vía libre a las ideas	13. Establecer un grupo de hasta siete indicadores del desempeño de la actividad de inventario que midan el resultado	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	03/14
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	Prevalencia de la centralización	No se otorga vía libre a las ideas	14- Procurar que cada acción de control que se planifique y aplique esté correctamente insertada en la actividad que debe apoyar	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	05/14
	Le complica la vida a los ejecutores	No están elaborados los procedimientos por acción de control	15. Determinar las actividades de control que no tienen un procedimiento	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	04/14
			16 Elaborar programa de elaboración de procedimientos	Esp. Gestión	Jefe Económico	Cada mes

			faltantes e implementarlo	Económica		
		Se limita el autocontrol	17. Cumplir la ejecución sistemática de los tres escalones del control interno como herramienta fundamental para el desarrollo de la cultura de control interno y gestión de riesgos en la organización	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	Cada mes
		Flujo de trabajo lento	18. Asegurar que durante el funcionamiento del sistema de control interno se mantenga la correlación entre el diseño del sistema implementado y las acciones de control planificadas	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	Cada mes
Deficiente funcionamiento del Sistema de Control Interno	Le complica la vida a los ejecutores	Genera burocracia	19. Elaborar para cada puesto de trabajo un manual de control interno que vincule el SCI a las particularidades de cada actividad en la organización	Esp. Gestión Económica	Jefe Económico	04/14

Fuente: Elaboración propia

Paso 4.3 Con el objetivo de ampliar la información sobre las causas se elabora un diagrama de causa – efecto.

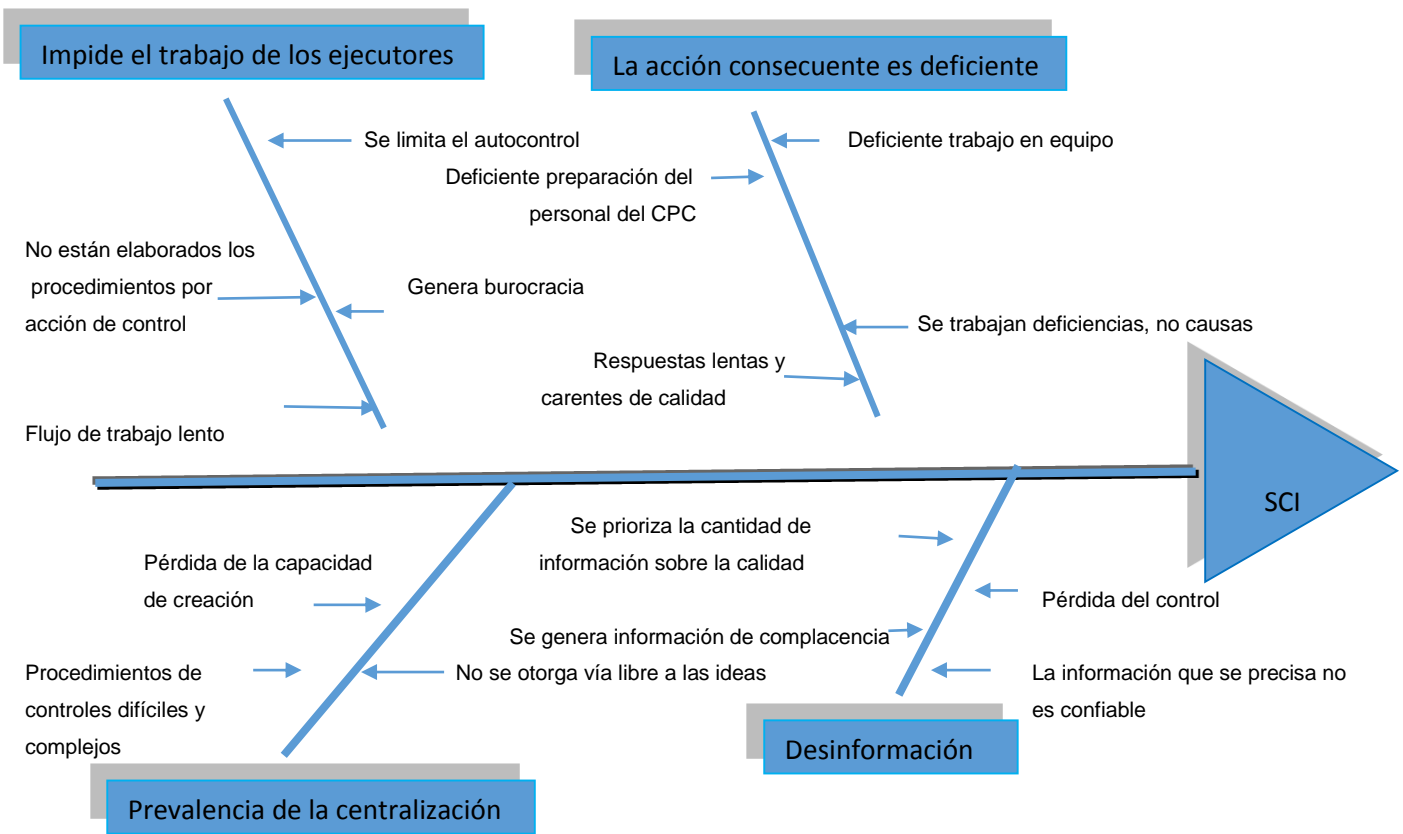


Figura 3.3: Diagrama de causa -efecto

Fuente: Elaboración Propia

Etap 5: Propuesta e implementación de acciones correctivas

Paso 5.1 Fueron recopiladas las siguientes informaciones.

Manual de procedimientos de la actividad de inventarios.

Expediente del sistema de control interno en la actividad de inventarios.

Paso 5.2 Mediante el análisis de la información recopilada se procede a la comparación con otros hoteles del polo turístico de Varadero (berchmarking).

Paso 5.3 Después de realizar las consultas programadas y oídos el parecer de otros trabajadores, técnicos y especialistas no vinculados a la actividad de inventarios se identifican las acciones de mejoras las cuales se implementan en la fig. 3.4.

Fig. 3.4 Implementación de acciones de mejora.

Fuente. Elaboración Propia

Fase III-Elaboración del informe final del Sistema de Control Interno al Comité de Prevención y Control.

MES	ACCIONES DE CONTROL PLAN	ACCIONES DE CONTROL EJECUTADAS	DE REAL	%	DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS			
					TOTA	NVALIDANTES	REPITEN	EVALUACION

1	2	3	4	5	6	7	8
Diciembre	22	22	100	5	2	5	R

Fig. 3.5 Informe de Evaluación del sistema de control interno al CPC

Fuente. Elaboración Propia.

Conclusiones parciales del capítulo.

- El sistema propuesto para el mejoramiento del sistema de control interno implementado en la actividad de inventario resulta una herramienta de elevada utilidad para el Hotel Royalton Hicacos, permitiendo dar un uso eficiente y eficaz de los recursos monetarios a su disposición.
- La implicación del personal, directivo, trabajadores y expertos seleccionados constituye un requisito indispensable para la puesta en práctica y el éxito del mejoramiento de este significativo sistema, pues elimina en el mayor grado posible la resistencia al cambio y propicia la superación técnico - profesional de todos en la entidad objeto de estudio.

Conclusiones.

En este trabajo se llegan a las siguientes conclusiones:

- La búsqueda bibliográfica confirmó que el control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa, siendo entonces, que el autocontrol sistemático apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.
- La implementación del sistema de control interno siguiendo el ordenamiento que establece el estándar cubano de control interno (Resolución 60/ 11de la Contraloría General de la República) crea las condiciones necesarias para que el personal implicado en la actividad de Inventario conozca su participación en el control interno y garantice la confiabilidad de la información para el proceso de toma de decisiones
- La secuencia de acciones que recoge el procedimiento propuesto en combinación con las técnicas y herramientas que se aplican permite establecer el estado actual del sistema de control interno implementado fijando un camino para someter a la actividad de inventarios a un diagnóstico permanente que facilite sistematizar el autocontrol.
- Los resultados que se muestran, derivados de la aplicación del procedimiento propuesto que se resumen en la implementación de un conjunto de acciones correctivas, cuyo cumplimiento generan la mejora del sistema implantado en la actividad objeto de estudio al ser repetido una y otra vez contribuye a sistematizar el autocontrol como una medida importante del plan de prevención aprobado y el logro de la mejora continua.

Recomendaciones.

Al concluir el trabajo se sugieren las recomendaciones siguientes:

- Diseñar un programa de capacitación integral que permita la preparación integral de todos y cada uno de los directivos, técnicos, especialistas y trabajadores implicados para facilitar el cumplimiento del conjunto de acciones implementadas.
- Incorporar las acciones propuestas al plan de gestión del Hotel.
- Extender la aplicación del procedimiento propuesto al resto de las actividades del proceso contable financiero.
- Cumplir el plan de acciones de mejoras implementado.

Bibliografía.

1. Acfi. 2015. *¿Qué es el Control Interno y cuáles son los elementos?* [en línea] Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
2. Amat, J. M. 1991. *Los sistemas de control en las empresas de alta tecnología: el caso de dos empresas del sector químico-farmacéutico.* [en línea] ICAC. Madrid. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
3. Ballesteros Cerchiaro, L. 2014. *Definición y Objetivos del Control Interno.* [en línea] Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
4. Barrón Herrera, C. 1983. Control Interno: Instituciones para llenar el cuestionario. No p.
5. C.G.R. 2009. *Ley No. 107-09.* [en línea] La Habana, Cuba. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
6. ---. 2011. Resolución No. 60/11. C. G. R. d. Cuba. La Habana, Cub. No 28. p.
7. Coopers. 2002. Control Interno. Edición Colombia. No p.
8. Correa Yáñez, J. 2005. *Control Interno.* [en línea] Universidad Abierta. México. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
9. Cuba., C. G. D. L. R. D. 2012. Sistema de control interno: resolución no. 60/11 normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general. No p.
10. Cuba., P. C. D. 2011. Lineamientos de la política económica y social del p. No p.
11. Daniel Leiva, R., . 2014. *Programa Buen Gobierno & Reforma del Estado de la Cooperación Alemana al Desarrollo.* [en línea] Lima, Perú. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
12. Dávila, A. 1999. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. No p.
13. F., B. 1985. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limosa, S.A de C.V. No p.
14. Fayol, H. 1961. *Administración industrial y general.* [en línea] Herreros Hermanos. México D.F. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
15. Fonafe, C. 2015. *Manual Corporativo: "Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno".* [en línea] Corporación FONAFE. Lima, Perú. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
16. Franco Martínez, E. L. 2009. *Guía para la Gestión del Sistema de Control Interno en COPEXTEL.* [Tesis de en opción al Facultad Industrial-Economía. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.
17. Galaz, Y. y Ruiz Urquiza, S. C. 2015. COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. No p.
18. González, M. E. 2002. *El control interno.* [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/> [Consulta: 18/01/2018]
19. Hernández, E. 2002. La historia de la Contabilidad. Revista Libros. No p.
20. Holmes, A. 1994. Auditoría Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. No México. p.
21. Hongreen. 1985. El Control Interno y las operaciones en efectivo. Capítulo 7. No p.
22. Kaplan y Norton. 1997. The Balanced Scorecard- Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart. No p.
23. López, A. 1991. Diccionario de Contabilidad y Auditoría. No p.
24. López Viñegla, A. 1998. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid. No p.
25. Maldonado, R. 1991. Estudio de la Contabilidad General. No p.
26. Mantilla, S. 2007. *Control Interno: Informe COSO, ECOEEdiciones.* [en línea] Bogotá, Colombia. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
27. Montalvo Torriente, C. R. 2012. Propuesta de un procedimiento de Control Interno para el aprovisionamiento y distribución de inventarios. No p.
28. Nogueira Rivera, D. 2003. *Competitividad y Control de Gestión. Apuntes para conferencia magistral, (septiembre).* [en línea] Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México. Disponible en: [Consulta: 18/1/2018]
29. Pcc. 2016. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. No p.

30. ---. 2011. *Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución*. [en línea] La Habana, Cuba. Disponible en: [Consulta:
31. Pcc, R. E. D. V. C. D. 1997. Resolución Económica del V Congreso del PCC Editora Política. No La Habana. p.
32. Perera, L. y González, Y. 2008. *Set de Ejercicios y Material de Apoyo Contabilidad, Finanzas y Control Interno*. [Tesis de en opción al Facultad de Turismo. Universidad de la Habana. Cuba.
33. Precios., M. D. F. 2005. Normas Cubanas de Contabilidad. Uso y Contenido de las Cuentas. Resolución No.235. No La Habana, Cuba. p.
34. Resolución Nº 013. 2006. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). No Cuba. p.
35. Rivera. 2011. *El Control Interno. Su importancia en los hoteles*. [en línea] Disponible en: <http://finanzasyhoteleria.wordpress.com>. [Consulta: 24/4/2018]
36. Soldevila García, P. 2000. El Control de Gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los Colegios de Economistas de España. Universitat Pompeu Fabra. No p.
37. Stoner, J. 1997. *Administración*. Libro reproducido por el MES. p.

Anexos

Anexo1.-Plan de prevención actividad medios de rotación normados.

N o	Activid ad	Riesgo	Posible Manifestaci ón			Responsable	Fec ha
1	Medios de Rotació n	Deficiente proceso de gestión de inventarios	Deficiente proceso de gestión de inventarios	Comprobar la implementaci ón de una filosofía de administració n y gestión de inventarios, verificando su funcionamien to	Técnic o Gestió n Econó mica	Especialista Gestión Económica	20 - 25d e cada mes
		Comprobar están definidos los materiales críticos verificando el tratamiento que se da a estos.	Pérdidas por incumplimie nto de los planes	Comprobar si mediante los consejillos de operaciones se dan respuestas ágiles a los materiales críticos que afectan el proceso de servicio, verificando el control sobre las afectaciones	Técnic o Gestió n Econó mica	Especialista Gestión Económica	20- 25 de cada mes

	La información recibida acerca de los materiales no es sistematizada en el momento en que llega ni tiene un tiempo determinado para sistematizarla.	Demora en la recepción y entrada al sistema de los materiales materias primas e insumos	Comprobar se mantienen al día los procedimientos para la actualización del registro de inventarios	Técnico o Gestión Económica	Especialista Gestión Económica	
			Comprobar que los medios de medición sean suficientes, verificando el cumplimiento del plan de verificación	Técnico o Gestión Económica	Especialista Gestión Económica	
	Las órdenes de compra pueden extraviarse o no ser registradas en las actividades de entrada.	Desvío de recursos, pérdidas por afectaciones a los servicios	Comprobar que las órdenes de compra son pre numeradas y los documentos perdidos o los que hagan falta son investigados	Técnico o Gestión Económica	Especialista Gestión Económica	
	Dificultades para identificar la información de las	Robo, hurto y desvío de recursos	Comprobar se mantiene disponible la información de las	Técnico o Gestión n	Especialista Gestión Económica	

	fechas de entrega de las órdenes o de cualquier tipo de documentación		órdenes de compra para así facilitar la identificación de las órdenes que están pasadas de la fecha predeterminada	Económica		
	Pérdida de los reportes recibidos de los registros de envío y de las devoluciones	Incremento de los gastos	Comprobar se enumeran los documentos y verificar se investigan los que no están o hagan falta	Jefes de áreas implicados	Director	
	La transferencia de la documentación se pueda perder	Pérdidas por robos, hurtos y desvíos de recursos	Comprobar se cuenta manual y periódicamente los materiales y verificar son reconciliados con los registros existentes ,Investigando se cualquier diferencia	Técnico Gestión Económica	Jefe Económico	
			Comprobar se enumeran los documentos y verificar se hace la investigación	Técnico Gestión Económica	Jefe Económico	

				de los que hagan falta			
		Información incompleta e inadecuada de los materiales transferidos del o para el almacén	Pérdidas por deficiente registro del costo	Comprobar la existencia de la documentación para cualquier transferencia en especial y verificar si cada una de ellas va acompañada de los documentos de soporte; el personal encargado de la actividad verifica los materiales y las cantidades recibidas	Técnico o Gestión Económica	Jefe Económico	
		En el almacén no se encuentran las cartas límites por actividad y que estas establecen las cantidades y la prioridad	Uso indebido de los recursos creando desabastecimiento e incumplimiento de los planes	Comprobar se mantienen actualizadas las cartas límites en el almacén partiendo de los desvíos tecnológicos que se aprueben por diferentes	Técnico o Gestión Económica	Jefe Económico	25 – 30 cada m

				causas, verificando que todas las órdenes de trabajo cuenten con una carta límite			
		Los materiales no requeridos son transferidos	Conclusión	Verificar si los materiales recibidos cumplan con los requisitos aprobados	Técnico o Gestión Económica	Jefe Económico	25 – 30 cada mes
		Los requisitos se pueden perder	Uso indebido de los recursos.	Comprobar se enumeran los requisitos, verificando se efectúe la investigación si hace falta alguno adicional	Técnico o Gestión Económica	Jefe Económico	

Anexo 2.-Guía interna de autocontrol medios de rotación normados

GUIA DE AUTOCONTROL INVENTARIOS		Hotel Royalton Hicacos			
N o	CRITERIOS DE CONTROL	Evaluación		Valoración	Puntuación alcanzada (de 0 a 5 puntos)
		Si	No		
1	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentran a la intemperie o destilan sustancias que deterioran las mismas				
2	Los almacenes tienen seguridad y se encuentran limpios y ordenados				
3	El almacén informa los saldos de las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos				
4	El almacén cuenta con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo				
5	El almacén cuenta con listado de los nombres y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos del almacén				
6	Se efectúan conteos periódicos del 10 % de los productos almacenados y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual				
7	El personal ajeno al almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los submayores				
8	El personal de los almacenes tiene firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales				

9	En caso de faltantes o pérdidas, se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 249				
10	Existe un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos se verifican sistemáticamente				
11	Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o entrada de productos se cotejan diariamente con las de los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigaciones.				
12	Cuando el programa automatizado contable y el de control de inventarios no están integrados, se ejecuta el cuadro diario en valores por el área de contabilidad.				
13	Cuando se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente				
14	Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente				
15	Se incluyen en el valor de los inventarios los aranceles, recargos o descuentos pagados				
16	En el caso de diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido por cobros de los clientes, se elaboran los expedientes de faltantes correspondientes				
17	Se aplica la Res.60 del MFP sobre el tratamiento a las tarjetas magnéticas de combustible				

1 8	Se efectúa el conteo físico del inventario al producirse la sustitución del responsable del almacén				
1 9	Tienen los almacenes los medios de pesaje y están debidamente certificados				
2 0	Existe un sistema de control de productos o materiales averiados, dañados, vencidos o dados de baja por cualquier concepto				
2 1	Existen procedimientos para registrar y controlar adecuadamente las devoluciones de productos o materiales realizadas por clientes de la entidad				
2 2	Existen procedimientos para registrar y controlar el consumo de agua de la entidad. Existen evidencias de las gestiones realizadas para lograrlo				
2 3	La declaración de baja por cualquier causa de un producto o material se aprueba por un nivel de dirección autorizado para ello				
2 4	El personal que labora en el almacén tiene bien definido su contenido de trabajo				