

# Universidad de Matanzas



## Facultad de Ciencias Empresariales

### Departamento de Turismo

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

**Título:** Diagnóstico del componente Ambiente de Control y sus normas correspondientes en el Hotel "Meliá Las Antillas".

**Autor:** José Alejandro Bueno Coronado.

**Tutora:** Marlén Peñate López.

Matanzas, 2018

**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.**

---

**José Alejandro Bueno Coronado.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Presidente del tribunal**

---

**Miembro**

---

**Miembro**

## Frase

Fíate de Dios de todo tú corazón, y no te apoyes en tú propia prudencia. Reconócelo en todos tus caminos y Él enderezará tus veredas. (Proverbios 3:5-6)

Dedicatoria.

A mi pequeño Diego que ya aprendió a leer.

A mis padres, por todo el amor que me han dado.

A mi Any, que es la princesa de mis sueños.

A mis vecinos de arriba; Mary, Yosvi, Lea y el Bébe que los quiero mucho.

A Tato y Juan Carlos que se escaparon de Harvard.

A Anyelis, que hoy también está con nosotros.

## Agradecimientos

A Dios que siempre ha estado conmigo.

A Chave por ser peor que mi mamá.

A mi familia que no deja de apoyarme.

A mi tutora Marlén por toda su ayuda.

A todos los profesores de la carrera por contribuir a mi formación vocacional.

A mis amigos: Javi, Alejandro, y Carlito (que, aunque llego de ultimo también se coló).

A Roberto Vizcón, por ser su estudiante X.

## **Resumen**

La experiencia acumulada durante los últimos años en materia de Control Interno en el sector empresarial cubano y los resultados del diagnóstico practicado a la actividad objeto de estudio, permiten reconocer, las brechas y debilidades existentes en el proceso de control interno. El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes y están integrados a los procesos administrativos. La investigación de cómo elaborar un diagnóstico del componente ambiente de control y sus normas correspondientes en el Hotel "Meliá Las Antillas", hace énfasis en el análisis del cumplimiento de las normas establecidas. Para la realización de esta investigación el autor utilizo métodos teóricos de investigación para el desarrollo del marco teórico conceptual, también se utilizó métodos empíricos de investigación que contribuyeron al cumplimiento del objetivo principal de la investigación. En este trabajo se seleccionó el de Ambiente de Control, ya que el mismo es la base del resto de los componentes. Se apoya en un grupo de métodos de búsqueda y análisis de la información que hacen más efectivos el diagnóstico aplicando una serie de acciones dentro de las cuales resulta muy importante la capacitación y la entrevista con los trabajadores. La entidad objeto de estudio tiene como misión fundamental Proporcionar servicios hoteleros dirigidos cada vez más a las exigencias de nuestros clientes, con eficiencia, calidad y seguridad, garantizando el disfrute de atractivas experiencias y el respeto a la sustentabilidad medioambiental, de ahí que es fundamental tener un sólido Control Interno que garantizará el uso correcto de los recursos.

**Palabras Claves:** Control Interno, Ambiente de Control.

## **Summary**

The experience accumulated in recent years in the area of Internal Control in the Cuban business sector and the results of the diagnosis practiced to the activity under study, allow us to recognize the gaps and weaknesses in the internal control process. The Internal Control System consists of five components and are integrated into administrative processes. The investigation of how to prepare a diagnosis of the control environment component and its corresponding standards in the Hotel "Meliá Las Antillas", emphasizes the analysis of compliance with established standards. To carry out this research, the author used theoretical methods of research for the development of the conceptual theoretical framework, empirical methods of research were also used that contributed to the fulfillment of the main objective of the research. In this work, the Control Environment was selected, since it is the basis of the rest of the components. It relies on a group of methods of searching and analyzing the information that make the diagnosis more effective by applying a series of actions within which training and interviewing with workers is very important. The main objective of the entity under study is to provide hotel services aimed increasingly at the demands of our customers, with efficiency, quality and safety, guaranteeing the enjoyment of attractive experiences and respect for environmental sustainability, which is why it is essential to have a solid Internal Control that will guarantee the correct use of resources.

**Key Words:** Internal Control, Control Environment.



## **Résumé**

L'expérience accumulée au cours des dernières années dans le domaine du contrôle interne dans le secteur des entreprises cubain et les résultats du diagnostic pratiqué sur l'activité étudiée, nous permettent de reconnaître les lacunes et les faiblesses du processus de contrôle interne. Le système de contrôle interne comprend cinq composants et est intégré dans les processus administratifs. L'étude de la préparation d'un diagnostic de la composante environnement de contrôle et des normes correspondantes à l'hôtel "Meliá Las Antillas" met l'accent sur l'analyse du respect des normes établies. Pour mener à bien cette recherche, l'auteur a utilisé des méthodes de recherche théoriques pour le développement du cadre théorique conceptuel, des méthodes empiriques de recherche ont également été utilisées pour contribuer à la réalisation de l'objectif principal de la recherche. Dans ce travail, l'environnement de contrôle a été sélectionné, car il est la base du reste des composants. Il repose sur un ensemble de méthodes de recherche et d'analyse des informations qui rendent le diagnostic plus efficace en appliquant une série d'actions au sein desquelles la formation et l'entretien avec les travailleurs sont très importants. L'entité en mission principale de l'étude est de fournir des services hôteliers de plus en plus dirigés vers les exigences de nos clients, avec l'efficacité, la qualité et la sécurité, assurer la jouissance des expériences intéressantes et le respect de la durabilité de l'environnement, il est donc essentiel de un contrôle interne solide qui garantira l'utilisation correcte des ressources.

**Mots clés:** Contrôle interne, Environnement de contrôle.

## Índice

<u>Introducción</u> .....	1
<u>Capítulo I. Fundamentación teórica acerca del Control Interno.</u> .....	6
1.1 <u>La función del Control. Su importancia</u> .....	6
1.2 <u>Antecedentes Históricos del Control Interno</u> .....	10
1.3 <u>Principios y Características del Control Interno.</u> .....	15
1.4 <u>Clasificación del Control Interno</u> .....	17
1.5 <u>Su importancia, necesidad y limitaciones.</u> .....	19
1.6 <u>Componentes y Clasificación del Control Interno</u> .....	20
<u>Conclusiones parciales del capítulo</u> .....	29
<u>Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación</u> .....	30
<u>2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación</u> .....	30
<u>2.2 Procedimiento propuesto para la elaboración del diagnóstico del control interno en el componente Ambiente de Control</u> .....	33
<u>2.3 Métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación</u> .....	38
<u>Conclusiones parciales del capítulo</u> .....	49
<u>Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento para la elaboración del diagnóstico del componente ambiente de control del sistema de control interno.</u> .....	50
Fase I- <u>Caracterización del objeto de estudio Hotel Meliá Las Antillas</u> .....	50
Fase II- <u>Diagnóstico</u> .....	58
Fase III- <u>Resultados.</u> .....	62
<u>Conclusiones parciales del capítulo</u> .....	68
<u>Conclusiones.</u> .....	69
<u>Recomendaciones.</u> .....	70
<u>Bibliografía</u> .....	71
<u>Anexos.</u> .....	75

## **Introducción**

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las operaciones y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. Sin embargo, en la actualidad, el enfoque moderno del Control Interno ha superado estas fronteras, abriéndose paso el control interno para complementar los indicadores del sistema de control financiero con los indicadores de proceso y los riesgos, de forma tal que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos, para lo cual se precisa, además, de un sistema informativo que permita a los directivos tomar las decisiones en forma oportuna y eficaz, cuestión no superada aún en las empresas cubanas, tal y como queda reflejado en el subsistema de Información Interna del Perfeccionamiento Empresarial, cuyas bases quedaron aprobadas mediante el Decreto Ley 187 (1998), donde se expresaba lo siguiente: “Las direcciones de las entidades, en la mayoría de las ocasiones, no disponen de una información que les resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, ya que estas son muy voluminosas, inoportunas o no son veraces; es por ello que uno de los subsistemas que se estudian durante el perfeccionamiento, es el relativo a la información, partiendo del criterio de que sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta cualquier información o mucha información, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones”.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco teórico del control interno capaz de integrar las diversas definiciones que venían siendo utilizadas sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones se cuente con un marco teórico común y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

Por La Ley No. 107 aprobada el 1ro de agosto del 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular se crea la Contraloría General de la República de Cuba, en lo adelante Contraloría General de la República de Cuba que tiene entre sus funciones específicas, normar, supervisar y evaluar los Sistemas de Control Interno, formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. Por esta razón se aconseja dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297 del 23 de septiembre del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios la cual fue derogada por la Resolución 117/11 de ese propio Ministerio, así como la Resolución No. 13 del Ministerio de Auditoría y Control que fue derogada por la Resolución No. 122/11 de la Contraloría General de la República de Cuba

emitiéndose una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico administrativo del país. El 1ro de marzo del 2011 se aprueba la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba Normas del Sistema de Control Interno, la cual tiene como objetivo establecer las normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República de Cuba y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano. La cual establece que: El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Como dijo el Primer Secretario del Partido y General de Ejército Raúl Castro Ruz en la clausura del XI Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba cito "...La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social... ". Por lo que se impone trabajar con orden, disciplina y exigencia, para ello se aprobaron en el VII Congreso del Partido los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En el Capítulo IX de los lineamientos están comprendidos los correspondientes a la política del turismo, del número 255 hasta el 268. El objetivo fundamental de esta política es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista, logrando un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente, incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio. Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información tanto como las comunicaciones, incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo del turismo, crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios e ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades, priorizando el mantenimiento, renovación de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicando políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, implementando medidas para disminuir el índice de consumo de agua, de

portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes renovables y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos.

En nuestro país en las nuevas condiciones en que opera la economía, el control sistemático y eficaz de la actividad económica es fundamental para la dirección y, de acuerdo con esas características, donde casi la totalidad de las entidades los recursos son propiedad social, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial, no se puede ignorar la planeación, con la aplicación de un sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos. El sector del turismo es un parte muy importante dentro de la economía de Cuba.

El turismo es una actividad económica que genera entrada y salida de divisa para los países que intervienen en el mismo, de acuerdo con ese movimiento, considerando que el saldo resultante sea favorable, el país receptor, se presenta la posibilidad de que el turismo disminuya, compense o supere con sus ingresos el desequilibrio general. Es por esto que este trabajo que se lleva a cabo en una Entidad Hotelera, el control interno y en especial el ambiente de control, sea imprescindible.

El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de los objetivos de la entidad de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen preservar con la máxima seguridad el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones registradas en la contabilidad. Debe proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado. Problema de la Investigación:

Dentro de los componentes del Sistema de Control Interno se encuentra el Ambiente de Control, si los trabajadores de la entidad no tienen integridad y valores éticos, competencia profesional para desarrollar sus actividades, no poseen una adecuada estructura organizativa de la entidad, una correcta planeación de las actividades, entonces no existe la esperanza de que el resto del proceso de control funcione.

El Ambiente de Control constituye la base de todo Sistema de Control Interno ya que determina las pautas de comportamiento y tiene un nivel de influencia fundamental en la conciencia del personal respecto al control.

Por todo lo expuesto anteriormente es necesario investigar las distintas situaciones que presenta el Hotel "Meliá Las Antillas" en el componente Ambiente de Control ya que esta Entidad no ha alcanzado buenos resultados en sus evaluaciones internas.

**Se define como problema científico:** ¿Cómo contribuir a implementar el ambiente control y sus normas en el Hotel "Meliá Las Antillas"?

**Y como objetivo general:** Elaborar un diagnóstico del componente Ambiente de Control y sus normas correspondientes en el Hotel "Meliá Las Antillas"

**Los objetivos específicos** que se han definido para dar cumplimiento a la investigación son:

- Analizar las bases teóricas y conceptuales relacionadas con el Control Interno, su definición y características generales, así como el estudio del componente Ambiente de Control y sus normas correspondientes.
- Conocer la situación que presenta el cumplimiento de las normas del componente Ambiente de Control.
- Proponer el plan de medidas de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

#### **Métodos y Técnicas de Investigación:**

En este trabajo se utilizaron métodos teóricos de investigación para el desarrollo del marco conceptual. Dichos métodos son los siguientes:

- Análisis y Síntesis
- Inducción-Deducción
- Abstracto-Concreto
- Histórico-Lógico
- El enfoque del sistema

También se utilizaron métodos Empíricos de investigación que contribuyeron al cumplimiento del objetivo principal del trabajo. Estos métodos son:

- La encuesta
- La entrevista
- Tormenta de ideas
- Análisis de documentos
- Método de selección de expertos.
- Matriz DAFO.

#### **Estructura de la investigación**

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, el trabajo se ha estructurado en 3 capítulos

**Capítulo 1:** Fundamentación Teórica acerca del Control Interno. Importancia, necesidad y limitaciones. Componentes del Control Interno y su clasificación.

**Capítulo 2:** Metodología propuesta para la investigación en la cual se describen los pasos a seguir en el diagnóstico.

**Capítulo 3:** Se presentan los resultados del diagnóstico realizado y la propuesta de un plan de acción. Conclusiones y Recomendaciones.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica acerca del Control Interno.**

Este capítulo da cumplimiento al objetivo específico número uno el cual consiste en sistematizar el marco teórico conceptual del Sistema de Control interno, a través de la revisión bibliográfica, para determinar, conceptos, características, Importancia, función, antecedentes históricos, principios, limitaciones, componentes que lo conforman y normas.

Tras el propósito de mejorar la gestión interna, con el fin de establecer un conjunto de medidas en la organización que permitan proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, surge una nueva herramienta gerencial el Sistema de Control Interno, el control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y la eficacia en el trabajo de las entidades.

El hilo conductor será el siguiente:

- 1.1 La función del Control. Su importancia.
- 1.2 Antecedentes Históricos del Control Interno.
- 1.3 Principios, Características del Control Interno.
- 1.4 Clasificación del Control Interno.
- 1.5 Su importancia, necesidad y limitaciones.

### **1.1-La función del Control. Su importancia.**

El control implica, cerciorarse que las acciones de los miembros de la organización, permitan la obtención de las metas, a partir de comprobar que el desempeño se corresponda con las normas establecidas y si se producen desviaciones corregirlas, para garantizar que la organización marche por la vía correcta.

Consiste en verificar si todo se efectúa de acuerdo al programa previamente adaptado a las disposiciones proporcionadas y a los principios admitidos, se debe señalar los errores a fin de subsanarlos e impedir que se renueven. El mismo posee una función esencial de todo sistema abierto. Asimismo rige todo lo que ocurre en la actividad y tiende a revelar las deficiencias en las operaciones para tomar medidas correctivas en un momento determinado. De modo que el control se debe ejercer, no en lo ya ocurrido en el pasado, sino en lo que está aconteciendo en el presente.

De acuerdo con el criterio de (Blanco Illescas 1993) el control es ante todo un asunto de comportamiento, de desempeño humano. "...se trata, mediante la elección de fenómenos medidos, orientar los comportamientos individuales o colectivos, en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento



de su estrategia.”

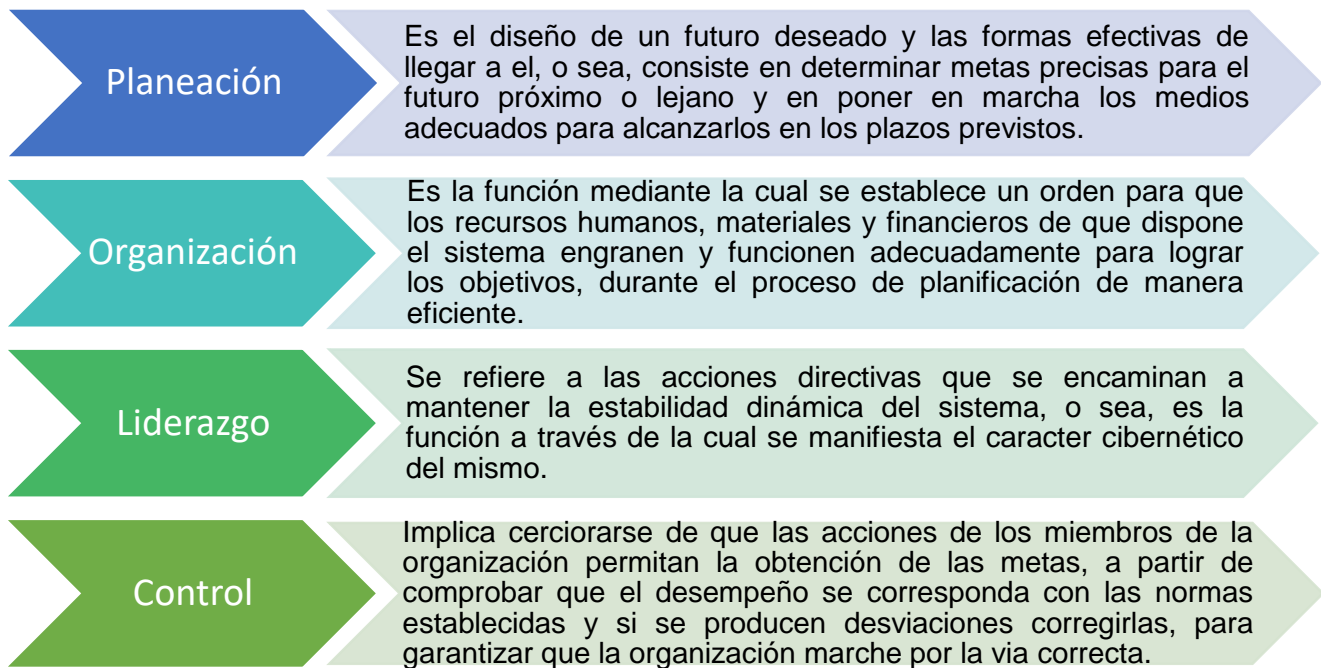
Según Stoner, (1997) “administrar no es más que el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. Se vincula la administración con el proceso de toma de decisiones y la dirección de los miembros de la organización hacia los objetivos marcados”.

En todos los escenarios donde corresponda el ejercicio de la acción gerencial sin distinción del sistema organizativo que posea, tiene que efectuar el ejercicio de cuatro funciones que resultan comunes en todos los contextos. El resultado de estas funciones que significa, el esfuerzo de todos los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, para lograr objetivos establecidos. Constituido por los componentes de Planeación, organización, liderazgo y control.

El ciclo administrativo, es un sistema de funciones, por lo que “...tiene carácter cibernético o auto regulado, lo que implica que es capaz de mantener el equilibrio de sus parámetros fundamentales sin intervención externa alguna. Dicho de otro modo, es capaz de mantener su estabilidad dinámica.” González (2002). Por otra parte, el hecho que estas funciones constituyan un sistema determina que la interacción de las mismas en el ciclo directivo provoque efectos sinérgicos que propician la consecución de los propósitos, metas y objetivos fijados por su elemento rector: la planeación.

La planeación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las “dos caras de una misma moneda” (Blanco Illescas, 1993; Díez de Castro & Redondo López, 1996; López Viñegla, 1998. Sin embargo, con frecuencia son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes. El control comienza con la planeación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección. Nogueira Rivera, (2003).

Los componentes del ciclo administrativo pueden definirse concisamente de la siguiente manera:



**Figura 1.1:** Componentes del ciclo Administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

La planeación constituye el elemento rector dentro del ciclo administrativo, no obstante, en el presente trabajo, se enmarcará esencialmente el análisis de la función de control, en tanto éste constituye el propósito fundamental de la investigación que se pretende sustentar con el debate teórico sobre el control y sus peculiaridades.

Para abordar en la importancia del control dentro del ciclo administrativo, resulta acertado examinar el razonamiento de disímiles autores de las últimas décadas, los cuales han emitido definiciones del control, que proveen un marco referencial para la comprensión del contenido e importancia de esta función gerencial.

En 1961, Fayol planteó que el control: “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos “...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que puedan repararlos y evitar su repetición”.

Iniciándose la década de los 90, del pasado siglo XX, Harold Koontz y y Heinz Weihrich (1999) establecieron que el control: “Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.”

Comienzan a surgir en el nuevo milenio renovadas definiciones del control como función gerencial. En 2002 González expone que a su juicio: “el control es la función que regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.”

A partir de una perspectiva más actualizada, Almaguer López (2012) considera que el control “...debe concebirse como un esfuerzo sistemático para establecer estándares de desempeño respecto a las metas fijadas en la planeación; como parte de este sistema deben preverse el diseño de los sistemas de retroalimentación para la información, para comparar el desempeño real con los niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la consecución de las metas organizacionales.”

Después de analizar las definiciones anteriormente mencionadas se denota que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- ❖ Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- ❖ El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- ❖ A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.
- ❖ Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

Recapitulando, se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos, con los esperados originalmente, certificando además que la acción dirigida, se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Así como es una función que, como todas las que componen el ciclo directivo, y la propia administración en sí misma, es muy enmarañada, ya que en ella se relacionan no sólo aspectos técnicos y organizativos, de igual forma los humanos y sociales, que hace que su ejercicio eficaz componga un reto recurrente para la gerencia de toda organización.

## **1.2 Antecedentes Históricos del Control Interno.**

Cuando se estudian los antecedentes históricos del control interno, revelan que aun cuando las funciones del control interno en los últimos veinte años, eran prácticamente desconocidas un siglo atrás, no cabe dudas que los hombres de negocios antiguos implementaban en algún momento medidas de control interno, que han sido detalladas en la historia de la humanidad.

El Instituto Americano de Contadores Públicos certificados AICPA en 1949 estableció la definición del Control Interno la cual se modificó en 1978 y no sufrió cambios hasta 1992.

En 1961 Fayol define el control interno como: "... comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración".

Con el transcurso de los años la implantación del control interno ha obtenido especial importancia creando perspectivas diferentes entre empresarios y profesionales, propiciando una evolución en la noción del control Interno. Examinando afirmaciones de diferentes autores, se evidencia el planteamiento anterior, como puede observarse en las siguientes definiciones de la segunda mitad del siglo pasado. Hongreen (1985), 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, resulta necesario entonces que las organizaciones para vivir desarrollen sistemas de control interno adaptados a las nuevas circunstancias resultando incuestionable, que el propósito de este control era reducir el riesgo de errores o desvío de los recursos puestos a disposición de cada operario, enfoque que se mantendría en el control, hasta finales del siglo XIX.

El sistema de control interno se ocupa de proteger la estructura organizativa existentes y las relaciones humanas, para que la organización sea viable y sobreviva, implicando una regulación de la organización por si misma del sistema 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 1997). En ocasión de XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington en 1992 se aprueban las directrices del Control Interno, que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control Interno integrada por diversas Instituciones Superiores de Auditoría (ISA'S), estas directrices fueron instituidas con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el Sector Público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del Control Interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de Control Interno.

Según definición del **Comité COSO** en su informe de septiembre de 1992: "El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad de los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
- Cumplimiento de las leyes, regulaciones y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Estas razones determinaron la necesidad de hacer un estudio riguroso para lo cual se formó la llamada Comisión COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) con el propósito de establecer un marco conceptual más actualizado del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, a nivel de las organizaciones públicas o privadas; de la actividad de auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común; una visión integradora, atemperada a las demandas generalizadas de todos los sectores

involucrados.

Una vez establecido el significado del control interno a la luz de las nuevas concepciones, es procedente analizarlo desde el punto de vista financiero, tomando para ello el punto de vista de Holmes (1994), quien lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

Al asumir el control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades de una organización, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Dichas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, a fin de influir positivamente en el cumplimiento de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad.

Resumiendo, el control interno, tal como hoy se conoce ha transitado por un proceso evolutivo largo, y complejo, experimentando transformaciones, para adecuarse a las necesidades de la gestión en cada etapa de la historia de la economía de las naciones. Cuba no ha estado ajena al proceso de desarrollo de la noción y concepto de control interno, por el contrario, ya desde la época de la colonia, existía una actividad comercial controlada, dirigida y supervisada por España, la cual era dueña absoluta de los negocios que se realizaban en el país.

El Sistema de Control Interno surge como consecuencia del desarrollo económico. Con el surgimiento de la actividad comercial el propietario atendía su propio negocio y por lo tanto no tenía necesidad de practicar un control sobre las operaciones, después con el cursar del tiempo y el desarrollo tecnológico, provoco que no pudieran continuar de forma individual sus actividades y los obligó a establecer sistemas de procedimientos que lo resguardaran de fraudes o errores, y le permitirían contar con informaciones veraces y una gestión correcta y eficiente en cumplimiento de sus objetivos principales, así como cumplir el conjunto de leyes y disposiciones estatales que se establecieran.

Los cambios producidos en Cuba a partir del año 1959 se basaron en la aplicación de una política dirigida a desarrollar el conocimiento en el país y ha tenido que desenvolver su economía en situaciones muy difíciles y en un entorno agresivo, que

ha buscado permanentemente la destrucción de nuestra sociedad, Cuba se ha enfrentado a fenómenos tales como corrupción de la fuerza laboral, indisciplina, desorden, etc. Con el advenimiento de la revolución se desarrollan una serie de tesis y conceptos, implantándose variados métodos y sistemas de control interno. Solo existía el Ministerio de Ascienda y el Tribunal de Cuentas, posteriormente se dictó por el Ministerio de Ascienda la Res. 993/62 para la comprobación del gasto, a partir de 1965 el control, como función de administración se debilitó profundamente, luego de la implantación de un nuevo sistema de dirección de la economía en la segunda mitad de los años setenta.

En la resolución económica aprobada por el V Congreso del PCC en 1997, quedó bien explicito la estrategia cubana y la decisión de implementar las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, la que fue adecuadamente diseñada y puesta en práctica en un número considerable de empresas, siendo su objetivo incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de las organizaciones, sobre la base de otorgarle facultades y establecer políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa creadora y la responsabilidad de directivos y trabajadores en general.

En los años 1997 y 1998 se pusieron en marcha planes de medidas para el fortalecimiento de la Contabilidad y el Control Interno en todo el país, entre ellas la Resolución 10/1997 del MFP.

Con el proceso del Perfeccionamiento Empresarial, surgido en el sistema de entidades civiles de las FAR, y devenido Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGE) a partir de la promulgación del Decreto Ley 276/10 y el Decreto 281/07 del Consejo de Estado de la República de Cuba, se hace evidente para todos los directivos de las empresas estatales cubanas, la necesidad de contar con un sistema de control efectivo, que propicie el logro de la eficiencia y eficacia deseadas en la gestión empresarial.

Sin embargo, como por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado en las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura inherente a las actividades de la contabilidad y finanzas y el resto de las áreas operacionales y de hechos sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos de las organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento

de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Asimismo no se contaba con los elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

En el año 2003 se dicta la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Sistema de Control Interno. Posteriormente en el año 2009 por la Ley No 107 de la Asamblea Nacional del Poder Popular se crea la Contraloría General de la República de Cuba, la cual tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en su artículo 31 (inciso1) normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

En tal sentido se tomó como decisión del país aplicar estos conceptos en todas sus entidades a través de la Res. 297/03 del MFP, donde instrumenta la nueva concepción, que define al control interno como: "El proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

Entre los Informes COSO, y la Res. 297/03 del MFP, existe total coincidencia de los criterios básicos, en los dos casos el Control es el punto de apoyo para la consecución de los objetivos. Ambos documentos enfatizan, que, sin un ambiente de control sustentado en los valores éticos en una organización, y sin lograr claridad de atribuciones y responsabilidades y un buen clima de confianza entre el personal, se pondrían en peligro los objetivos y metas.

Lo más significativo de ambos casos es que el control se sustenta en los valores, es participativo, e involucra a todos, desde la más alta dirección hasta el último empleado. Se trata de acciones coordinadas e integradas para alcanzar la consecución de los objetivos.

Con posterioridad, debido a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, se aconseja dejar sin efectos legales las Res. No. 297, del 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, del 18 de enero de 2006, dictada por



la Ministra de Auditoría y Control, y emitir normas atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

La definición más actual es la que aparece en la Resolución No 60/2011 artículo No 3 de La Contraloría General de la República de Cuba ya que reúne todos los requisitos conceptuales adecuados a la situación de nuestra economía y que se expone del siguiente modo.

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

A partir de esta definición resulta necesario explicar los principales elementos que caracterizan al control interno, los cuales son los siguientes:

- 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.
- En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independiente del nivel ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones de la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirlo es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.

Relacionado a lo anterior, resulta necesario explicar su importancia y también sus limitaciones, lo que contribuirá a destacar la necesidad de su implementación y organización.

### **1.3 Principios, Características del Control Interno.**

En el diseño e implementación del sistema de control interno, los órganos,

organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los 7 principios básicos siguientes:

**Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño e implantación de los sistemas de control interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo señala el Reglamento de la Ley No. 107 de la CGRC en el Artículo 78.

**Objetividad.** Se basa en un razonamiento profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

**Probidad administrativa.** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

**División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no ponga en riesgo su ejecución, contrapartida y límite su revisión.

**Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área.

**Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación.

La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

**Autocontrol.** Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

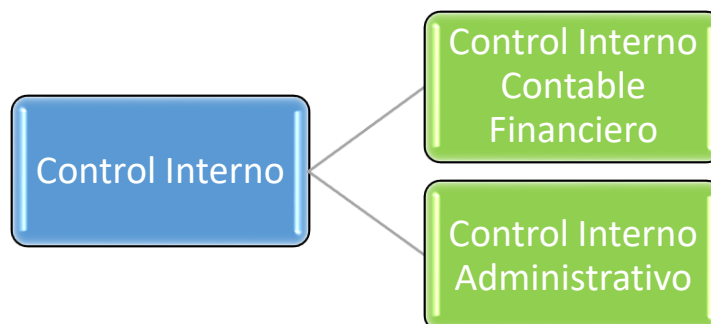
En la literatura consultada, aparecen varios autores que coinciden en las características que atribuyen al sistema de control interno: Rivero Bolaños(S/A), Gómez (2008), Paz Aranda (2009), Rivera (2011), Daniel Leiva (2014) y Fonafe (2015). Los cuales plantean que el mismo se caracteriza por lo siguiente:

- 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 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 categoría ocupacional que tenga.
- Aporta un grado de seguridad razonable, 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.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

El sistema de control interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, que se relacionan con errores por interpretaciones incorrectas de normas legales, en la toma de decisiones, acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo - beneficio.

#### 1.4 Clasificación del Control Interno

El control interno consta con dos tipos básicos de control:



El Control Interno Contable Financiero es el encargado de las medidas que se

relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales, como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable incluye, entre otros, aspectos tales como los subsistemas de efectivo en caja y banco, inventarios, activos fijos, nominas, inversiones materiales, cuentas y efectos por cobrar y pagar. Así como operaciones financieras y la correcta contabilización de las operaciones, su actualización y la emisión de las informaciones financieras.

El Control Interno Administrativo u Operacional se encuentra diseñado para mejorar la eficiencia operacional, el mismo no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables, así como está vinculado al control de la integridad de la empresa a la seguridad y protección física de los medios con que cuenta la entidad, e incluye, entre otros, aspectos tales como: procedimientos de entrenamiento y selección de personal, control de acceso a visitantes, autorización y extracción de recursos, sistema registro entrada y salida, protección contra incendios, procedimientos de seguridad y protección física para la operación de sistemas procesados en computadoras personales, servicios de vigilancia y protección contratados con entidades especializadas en ese tipo de servicio, etc., control de calidad, control consumo de energía, sistemas automáticos de protección contra incendios, auditoría interna operacional y otros.

Tanto el control interno contable como el administrativo u Operacional, forman una responsabilidad básica y directa de la dirección de la entidad, que se ejerce, no solo directamente por el Director cuya responsabilidad es indelegable, sino también a través de su estructura organizativa a cuyos miembros se les confiere la autoridad necesaria para ejercer sus funciones.

Para obtener un eficiente sistema de control interno, ya sea contable o administrativo, se deben cumplir una serie de aspectos fundamentales, entre los que se encuentran los siguientes:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada segregación de las responsabilidades funcionales. En cuanto a las funciones de control esto indica que deben estar asignadas a los responsables de las áreas que corresponda.
- Prácticas y métodos adecuados para cumplimentar las obligaciones y funciones de cada uno de los departamentos de la entidad.

- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registros adecuados para proporcionar un control contable sobre los medios, financiamientos, ingresos y gastos.

### **1.5 Su importancia, necesidad y limitaciones.**

En los momentos actuales los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que han sido analizados en todo el país por la población y los sectores de la economía y aprobados por el VI Congreso del PCC precisan en su No. 12 lo siguiente:

La elevación de la responsabilidad y facultades hacen imprescindible exigir la actualización ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. Sin lugar a dudas el Control Interno reviste una gran importancia en el control de los recursos materiales, financieros y humanos y más en nuestro país donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social. La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos, resulta imprescindible, pues para obtener resultados efectivos en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

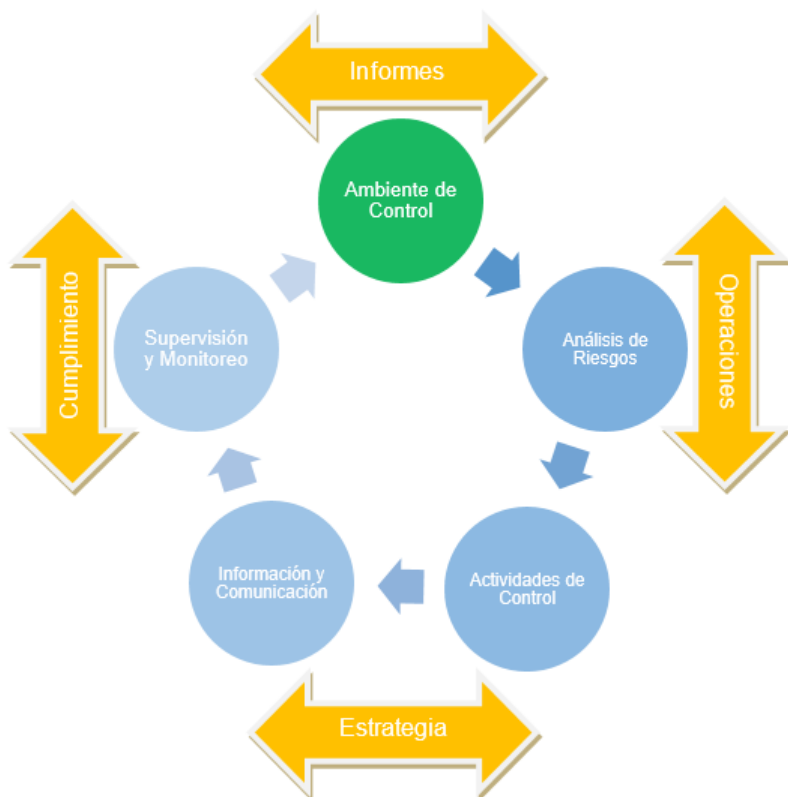
El Control Interno es un instrumento eficaz y necesario para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planeación de la producción, política de ventas, auditoría interna, etc. El sistema de Control Interno es parte integral de la entidad y también de los procesos de la actividad fundamental que realiza la misma y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicación en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, no un sustituto de dicha entidad.

El Control Interno por muy bien que este diseñado e implantado solo puede aportar un grado razonable de seguridad a la administración de la entidad, no la seguridad total. Se ve afectado por limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de Control Interno como por ejemplo, las decisiones erróneas, malas interpretaciones, además los controles pueden evadirse si dos o más trabajadores se lo proponen, también la

administración podría hacer caso omiso del Sistema de Control Interno y otras que pudieran ir surgiendo.

Según la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba: El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales estos son los siguientes.

### 1.6 Componentes y Clasificación del Control Interno.



**Figura 1.1:** Componentes Control Interno.

Fuente: Elaboración propia.

#### **Ambiente de Control:**

Este componente sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las

operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance por lo tanto, el personal de la entidad (sus atributos individuales incluido su integridad, profesionalidad y valores morales) es el motor que impulsa y los cimientos sobre los que descansa, personal y entorno conforman el núcleo de la entidad. Este componente se estructura en las siguientes normas:

1. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
2. Idoneidad demostrada.
3. Integridad y valores éticos.
4. Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.
5. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

**Tabla 1.1:** Concepto de Ambiente de Control según diferentes autores.

AUTORES	CONCEPTOS
<b>Mantilla (2007)</b>	El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.
<b>Contraloría General de la República de Costa Rica (2011)</b>	Conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios de una organización, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo al control interno y para una administración escrupulosa.
<b>Gómez-Selemeneva, Blanco y Conde (2013)</b>	El ambiente o entorno de control constituye el herramental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y su resultado por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

<b>Ballesteros (2014)</b>	Indaga si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables así como si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, si se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.
<b>Galaz, Yamazaki y Ruiz (2015)</b>	Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada. Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura
<b>ACFI (2015)</b>	El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.
<b>Calero y Pérez (2016)</b>	Cosiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Un ambiente de control asegura transparencia en la información, competitividad en el mercado dado a las eficiencias operativas que conlleva a alinear los sistemas operativos y financieros al servicio del gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia.



## **Gestión y Prevención de Riesgos**

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

Las normas fundamentales en que se estructuran son las siguientes:

- Determinación de los objetivos de control.
- Identificación de riesgos y detección del cambio.
- Prevención de riesgos; esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplina e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.
- En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesaria, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes, tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, en el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión.

Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección. El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran.

En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

### **Actividades de Control.**

Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para

gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades y son aplicables a las operaciones de todo tipo.

Las Normas que lo integran se estructuran del siguiente modo:

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Indicadores de rendimiento y de desempeño.
- Información y Comunicación.

Este componente precisa que se disponga de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. Debe estar preservada y protegida según lo establecido.

Se estructura en las siguientes Normas:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- Contenido, calidad y responsabilidad.
- Rendición de cuentas.

### **Supervisión y Monitoreo.**

Está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Se estructura en las siguientes normas:

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

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

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

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. Esta clasificación es la que se explica a continuación:

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias particulares.

### **Control Administrativo.**

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficacia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros; incluyen más que todos los controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia e implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

### **El control administrativo se establece de la siguiente manera:**

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones y es el que sirve de base para el mismo, además es la fuerza para conseguir que los planes trazados sean cumplidos por la Entidad Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

### **El control contable puede ser descrito de la siguiente manera:**

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.
- Mantener la contabilidad de los activos.
- El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

Normas que integran el componente Ambiente de Control.

**Este componente se estructura en las siguientes normas:**

- **Integridad y Valores éticos:** El Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal al elevar su compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el código de ética de los cuadros del Estado cubano, el Reglamento orgánico, el manual de procedimientos, el convenio colectivo de trabajo, el código de conducta específico si lo hubiera y sus reglamentos disciplinarios internos según corresponda. El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actual de sus medios.
- **Idoneidad demostrada:** la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal debe asegurar que el candidato seleccionado posee el nivel de preparación y

experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidas, una vez incorporado a la entidad debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario para desempeñar su trabajo.

- **Estructura organizativa y asignación de responsabilidad:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa para el cumplimiento de su misión y sus objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseña, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales, en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.
- **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:** la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben integrar a su sistema de control interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlos con los procesos, actividades y operaciones, con el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.
- **Políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento a las disposiciones legales establecidas, a tal efecto, presentan especial atención a la formación de valores, al desarrollo en función de incrementar sus capacidades, así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

A partir de los elementos teóricos y conceptuales se demuestra lo siguiente.

El diseño e implementación del sistema de control, liderado 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 erradicar las deficiencias que existen.

El control interno según la Resolución 60/11 Artículo 3 de la Contraloría General de la República de Cuba es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Los beneficios que para una entidad tiene la implementación del sistema de control interno a través de sus componentes son muchos y con variados matices; un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del control interno y las responsabilidades de todos para con el sistema.

El análisis del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno así como todas las normas que lo regulan, sienta las bases para el funcionamiento legal y armónico de la entidad.

## Capítulo 2 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 preparación del diagnóstico del componente ambiente de control del sistema de control interno.

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
Montalvo Torriente	2012	Propuesta de un procedimiento de Control Interno para el aprovisionamiento y distribución de inventarios.	Fase I: Información y/o examen preliminar. Fase II: Consulta de la documentación Legal. Fase III: Diseño del Procedimiento de Control Interno para los procesos de aprovisionamiento y Distribución. Fase IV: Análisis de los resultados de la aplicación del Procedimiento de Control Interno para los procesos de aprovisionamiento y distribución.
Anet Toledo	2013	Propuesta de un procedimiento para el	Paso 1. Caracterización del objeto de estudio.



Martínez		<p>perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el componente Actividades de Control en el Departamento de Contabilidad y Finanzas del "Hotel Paradisus Princesa del Mar".</p>	<p>Paso 2. Diagnóstico.</p> <p>Etapa 1. Valoración del sistema de control interno según la guía de autocontrol general</p> <p>Etapa 2. Valoración del conocimiento de los trabajadores del sistema de control interno</p> <p>Tarea 1: aplicación de una encuesta al colectivo de trabajadores.</p> <p>Tarea 2.: aplicación de una entrevista a cuadros y dirigentes.</p> <p>Paso 3. Perfeccionamiento</p> <p>Etapa 1. Elaboración del informe final.</p> <p>Etapa 2. Confección de un plan de acción propuesto.</p> <p>Etapa 3. Análisis con la dirección del centro.</p>
Liz Eliette Piñón Prieto	2016	<p>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.</p>	<p>Paso 1. Caracterización del objeto de estudio.</p> <p>Paso 2. Ejecución de la Auditoría.</p> <p>Tarea 1. Análisis de los riesgos e identificación de las amenazas.</p> <p>Tarea 2. Evaluación del Control Interno.</p> <p>Tarea 3. Técnicas y procedimientos de auditoría.</p> <p>Paso 3. Resultados.</p> <p>Tarea 3. Plan de acción.</p> <p>Tarea 4. Elaboración del informe Final.</p>

Yuriet Gálvez Linares	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 Matanzas.</p> <p>Paso 2: Análisis de la situación actual de la entidad.</p> <p>Etapa 2: Diagnostico de la Entidad.</p> <p>Paso 1: Análisis de la metodología.</p> <p>Paso 2: Análisis del Control Interno.</p> <p>Paso 3: Diagnóstico del Control Interno.</p> <p>Etapa 3: Análisis de los Resultados.</p> <p>Paso 1: Se darán las consideraciones finales para conocer el estado actual de la actividad de control interno, aportando la información necesaria para su mejora en la entidad.</p>
Fidel Yariel Pérez Hernández	2017	Diagnóstico mediante una Auditoría Especial al Sistema de Control Interno del departamento de recepción del hotel Iberostar Taínos.	<p>Etapa I. Definición del contexto</p> <p>Etapa II. Identificación y evaluación de riesgos</p> <p>Etapa III. Programa de Auditoria</p> <p>Etapa IV. Elaboración del Plan de medidas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Procedimiento propuesto para la elaboración del diagnóstico del control interno en el componente Ambiente de Control.

Objetivos del procedimiento.

Facilitar la secuencia metodológica, métodos y técnicas que contribuyan a la propuesta para elaborar el diagnóstico del componente Ambiente de Control del sistema de control interno.

Pasos a seguir para la aplicación del procedimiento propuesto.

En la tabla 2.2 se presenta los pasos a seguir, así como sus contenidos fundamentales del procedimiento propuesto para la elaboración del diagnóstico.

### Diseño Metodológico.

**Tabla 2.2** Procedimiento propuesto para la elaboración del diagnóstico del Control Interno en el componente Ambiente de Control.

No.	FASES	ETAPAS	Técnicas y Herramientas
I	Caracterización de la entidad objeto de estudio.	<p><b>1-Objetivos, Misión y Visión.</b></p> <p><b>2-Descripción del Objeto Social.</b></p> <p><b>3-Funciones que desarrolla la entidad objeto de estudio.</b></p> <p><b>4-Diagnóstico estratégico del Hotel.</b></p> <p><b>4-1-Validación de Expertos.</b></p> <p><b>4-2-Matriz DAFO.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica.</li> <li>• Observación directa no estructurada.</li> <li>• Revisión de documentos oficiales de la entidad, tablas y figuras.</li> <li>• Método de selección de expertos.</li> <li>• Entrevistas abiertas a los expertos seleccionados.</li> <li>• Matriz DAFO.</li> </ul>
II	Diagnóstico.	<p><b>5-Preparación del investigador en el conocimiento de la bibliografía aplicable al tema.</b></p> <p><b>6-Valoración del componente Ambiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica.</li> <li>• Entrevistas abiertas a los expertos seleccionados.</li> <li>• Aplicación de encuestas y entrevistas a trabajadores y directivos.</li> <li>• Criterio de especialistas.</li> </ul>

		<p>de control según guía metodológica del sistema de control Interno según Resolución 60/11 Contraloría General de la República.</p> <p><b>7-Determinar</b> el conocimiento de los trabajadores sobre el sistema.</p> <p><b>7.1-Aplicación</b> de encuestas a los trabajadores.</p> <p><b>7.2-Entrevistas</b> a cuadros y dirigentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de campo.</li> </ul>
III	Resultados	<p><b>8-Elaboración</b> del informe.</p> <p><b>9-Confección</b> del plan de acción.</p> <p><b>10-Valoración</b> del diagnóstico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas Informáticas.</li> <li>• Tablas de contenido.</li> <li>• Criterio de especialistas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se fundamentan las distintas Fases.

**Fase 1: Caracterización de la Entidad.**

En este paso se realiza una caracterización de la Entidad, separándose en 3 etapas fundamentales.

Etapas 1: objetivos, misión y visión.

- **Objetivos:** Son fines, metas, propósitos y determinan el rumbo de la entidad.
- **Misión:** Una breve explicación de la razón de ser del hotel, su propósito mayor, su objetivo y lo que justifica su existencia.
- **Visión:** Es lo que se quiere ser, describiendo lo que se pretende alcanzar.

Etapa 2: Descripción del objeto social.

En esta etapa se delimita el objeto social, que es donde se definen las transacciones de carácter económico de la empresa y su aprobación está dada por el Ministerio de Economía y Planificación a propuesta de los organismos de la Administración Central del Estado, de los Consejos de la Administración Provincial según la política general para los objetos empresariales de las empresas estatales aprobada por el grupo de Perfeccionamiento Empresarial del 13 de junio del 2002.

Etapa 3: Funciones que desarrolla la entidad objeto de estudio.

El Hotel "Meliá Las Antillas", como organización económica, con personalidad jurídica, emite Balance Financiero independiente y su gestión económica, financiera, organizativa y contractual es propia de la misma y se crea para la dirección técnica, económica, comercial y de servicios gastronómicos, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.

Decide las acciones a tomar que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país que le corresponda cumplir. Deben contar con estructura que le permita definir las distintas actividades.

Etapa 4: Diagnóstico estratégico del Hotel.

Para llevar a cabo el análisis de todos los elementos identificados es vital un proceso de toma de decisiones acertadas. En tal sentido el análisis DAFO permite identificar las principales fortalezas y debilidades (factores internos), tanto de la comunidad como del desempeño eficaz del capital humano y financiero, sobre las cuales se debe incidir para lograr el aprovechamiento óptimo de las oportunidades y contrarrestar las amenazas (factores externos). Todo ello conlleva a emprender una posición estratégica que permita el logro de los objetivos trazados.

Al realizar la matriz hay que enfocarse en los aspectos determinantes de la organización, en sus factores claves de éxito o fracaso. De acuerdo con lo anterior, el análisis tiene dos enfoques, por una parte, la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo). Al buscar aspectos claves internamente, se determinan los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se busca

identificar factores que afecten al Hotel de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos.

Una forma habitual de presentar el análisis es mediante la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), En concreto, se basa en analizar las amenazas (A) y oportunidades (O) del análisis externo que afectan la actividad fundamental de la organización, así como el análisis de los puntos débiles (D) y fuertes (F) del análisis interno.

### **Fase 2: Diagnóstico.**

Una vez caracterizada la entidad, se procede al diagnóstico, el cual no es más que un examen analítico de las deficiencias detectadas en el componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno.

El objetivo de este procedimiento es desarrollar el diagnóstico sobre la base de variantes instrumentales que den rigor científico al mismo y aplicable a cualquier empresa que decida evaluar su propio control interno, siendo responsable de su cumplimiento los cuadros, especialistas, técnicos y demás trabajadores y que en la medida en que se logre una mejor organización del trabajo mayor será la participación colectiva en la propuesta de soluciones a los problemas que se puedan presentar. La calidad de los resultados de acorde a las características propias de la entidad estará en relación directa con su eficacia.

**Etapa 5:** Preparación del investigador en el conocimiento de la bibliografía aplicable al tema.

Se realiza un estudio minucioso de un grupo de bibliografías, con el propósito de obtener y ampliar conocimiento en materia de control interno. Se cita algunas de ellas:

- Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- Ley 107/2009 de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Decreto No 281. 16/08/07 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Decreto Ley No 252. 7/08/07 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Acuerdo del Consejo de Estado. 30/09/10. Reglamento de la Ley 107.
- Indicación 1945/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- Resoluciones emitidas por su organización superior asociadas con el Control Interno.

**Etapas 6:** Valoración del componente Ambiente de Control, según guía metodológica del Sistema de Control Interno. Se presenta en el **Anexo 1**.

Con la aplicación de esta guía se persiguen los siguientes objetivos:

- Conocer la situación que presenta el estado actual del componente Ambiente de Control.
- Precisar los problemas internos y externos que afectan el sistema de control interno.
- Definir las causas y las condiciones que ocasionan los problemas.
- Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
- Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
- Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
- Elaborar un plan de medidas sobre los problemas identificados en el cual se consigne los responsables de cada aspecto, así como la fecha de cumplimiento.
- Orientar a la entidad que realice un chequeo sistemático de las fechas de cumplimiento de cada tarea.

Teniendo en cuenta Indicaciones generales para verificar la implementación del sistema de control interno en cada órgano, organismo, organización y entidad 1945/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba se propone esta guía.

**Etapas 7:** Determinar el conocimiento de los trabajadores sobre el Sistema de Control Interno. Esta etapa se realiza con el propósito de presentar una serie de elementos para que el investigador pueda determinar el grado de conocimiento que presentan los trabajadores del centro sobre el sistema de Control Interno. Para el mejor cumplimiento de lo anteriormente propuesto se hace necesario dividir esta etapa en dos tareas.

**Tarea 1:** Encuesta al colectivo de trabajadores.

Para cumplimentar esta tarea se presenta una encuesta la cual se expone en el **Anexo 2** y la misma abarca a los trabajadores presentes al momento de aplicarla.

En el **Anexo 3** se expone el procedimiento, la cual permite el detalle de las preguntas referenciadas por su número de orden y las posibles respuestas, así como el por ciento que representa cada una de ellas, y si alguna de ellas está por debajo del 90% se profundiza a través de la entrevista con el área donde recae el peso de la pregunta en cuestión y se analiza en Consejo de Dirección.

**Tarea 2:** Entrevista a cuadros y administrativos.

Se realiza para conocer el grado de conocimiento sobre el tema que tienen los cuadros y dirigentes de la entidad.

En el **Anexo 4** se expone el cuestionario que se aplicará en la entrevista, la cual se efectuará teniendo en cuenta su responsabilidad en el Control Interno y la necesidad de presentar preguntas adicionales basadas en la información de los encuestados.

Este cuestionario garantizará la uniformidad del procedimiento al entrevistar, consta de preguntas que propician de forma inequívoca las respuestas; la entrevista se hará de forma individual con el fin de garantizar el marco de la privacidad, por lo tanto, el cuestionario a utilizar, constituye una herramienta de gran valor en el objetivo que se persigue.

Debe realizarse la revisión de los resultados al culminarse estas tareas y analizar las mismas, lo cual permitirá tener una visión más amplia de las deficiencias de la entidad.

### **Fase 3: Resultados**

De acuerdo con las distintas situaciones detectadas en el diagnóstico este paso se divide en dos etapas.

#### **Etapa 8:** Elaboración del Informe Final.

Esta etapa tendrá como objetivo elaborar un informe final en el cual se presente los problemas detectados en la realización del diagnóstico y su clasificación dentro de las distintas formas del componente ambiente de control, así como determinar el origen de los problemas, tanto internos como externos.

#### **Etapa 9:** Confección del plan de acción.

Relacionado con los problemas detectados y expuestos en etapa anterior se propone la confección de un plan de acción en el cual se determinen una serie de medidas con vista a erradicar los problemas detectados.

#### **Etapa 10:** Valoración del diagnóstico según los especialistas.

Esta etapa tiene como finalidad obtener argumentos sobre el proyecto presentado.

### **2.3 Métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación.**

En consecuencia, se tuvieron en cuenta los métodos teóricos de análisis - síntesis, inducción – deducción, histórico - lógico, Abstracto-Concreto y empíricos como, Revisión documental, además de utilizar entrevistas, encuestas y en correspondencia con el propósito general de la investigación se combinaron las técnicas de auditoría tales como la revisión de documentos, la observación, comprobación, verificación. Para el procesamiento de la



información obtenida durante el trabajo de campo, se utilizó las bondades de algunos paquetes de programas computarizados, de la familia Microsoft (office Excel 2003).

Estos métodos permiten explicar lo realizado, así como profundizar en los distintos procesos que intervienen en el sistema. En el mismo se utilizaron los siguientes:

### **Métodos de Análisis y de Síntesis.**

El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En realidad, el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problémica se realiza relacionando estos elementos entre si y vinculándolos con el problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente del análisis.

Esta se puso de manifiesto en el análisis de la bibliografía recomendada sobre el tema y la síntesis de los aspectos consultados, lo cual fue útil y, sobre todo, para la elaboración del marco teórico referencial y para caracterizar el objeto de estudio.

**Analítico – Sintético.** Se empleó para el estudio de la literatura y los documentos del Control Interno, así como analizar y llegar a conclusiones sobre los resultados cuantitativos de los instrumentos de investigación empírica aplicados como parte del trabajo de campo.

### **Método de Inducción y de Deducción.**

La inducción y deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Un gran valor está en que establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica del cálculo.

La deducción es una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y

fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que pueden llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. En determinado momento de la investigación puede predominar uno u otro método, atendiendo a las características de la tarea que esté realizando el investigador.

### **Inductivo – Deductivo.**

La inducción se aplicó para a partir del conocimiento y la percepción particular de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, generalizar los conocimientos comunes generales que deben poseer los directivos y especialistas incluidos en el estudio. La deducción se aplicó para transitar del conocimiento general ofrecido por el contexto teórico del Control Interno a la concreción de su aplicación en el centro de referencia.

### **Método de Histórico – Lógico.**

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el curso de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “Lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

### **Histórico - Lógico.**

El método histórico se empleó para establecer la trayectoria de formación y aplicación de los conceptos, principios del Control Interno, en tanto que el método lógico, se aplicó para establecer la esencia de los fenómenos estudiados en la investigación practicada.

### **Métodos Empíricos de Investigación.**

Con estos métodos el investigador tratara de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación. Los métodos empíricos de la Investigación científica cumplen determinadas funciones.

De conocimiento: descripción de los hechos o fenómenos y su categorización.

De validación de otros métodos: dada por el grado de similitud de los resultados de la aplicación de otro.

**Revisión documental.** Permite la revisión de documentos bibliográficos vinculados con el Control Interno, así como la historia de la Entidad objeto de estudio y otros en aras de recopilar la información necesaria para la investigación.

**Observación.** En este caso la observación se emplea para apreciar las operaciones concretas, procedimientos y procesos, en el logro efectivo de la investigación.

**La Encuesta:** Este método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuesta a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, es un método de recogida de datos por medio de preguntas cuyas respuestas pueden ser de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos. Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista, ya que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos. Se puede aplicar en la etapa inicial de la investigación o cuando ya estén elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación. En este caso se trata de una encuesta diagnóstica del control interno, ya que se propone conocer como contribuyen una serie de factores a la determinación de un fenómeno o causas posibles que lo provocan. La entrevista como método empírico de investigación 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 en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

La entrevista como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador.

Es la técnica más eficaz para obtener información, tiene dos direcciones la primera informa, explica e interroga al usuario, la segunda se recibe la información correspondiente.

Existen diferentes tipos de entrevistas: la abierta en la que se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado; la cerrada solo se responde sí o no y una última que es semicerrada o semiabierta que son aquellas en las que se llenan cortas preguntas.

La entrevista tiene diferentes fases:

Preparación: incluye la autorización superior, busca datos sobre el entrevistado, conoce el lugar donde se efectuará y la preparación del análisis para la entrevista.

Ejecución: cuenta con tres etapas: la primera es el juicio que incluye la puntualidad, el uso de las ropas adecuadas, la introducción, la presentación y la explicación del analista para la entrevista; el medio escuchar sin interrumpir, no discutir si hay alguna contradicción, mostrarse interesado, hacer preguntas a nivel adecuado y el control del tiempo de la entrevista son fundamentales; el fin, dejar abierta la posibilidad de una próxima entrevista, el agradecimiento por la atención prestada, leer las notas tomadas para cualquier corrección.

Fase de explotación: Se realiza el ordenamiento, registro y análisis de la información, se confecciona un plan de preguntas con ordenamiento lógico para obtener información acorde a los objetivos de la investigación; es una guía estructurada con una entrevista directiva por un cuestionario, individual, informativa, exploratoria y en función de la hipótesis del trabajo.

Búsqueda de información: Se realiza una revisión bibliográfica relacionada con el tema propuesto, posteriormente se selecciona la misma y se estudia la bibliografía con los contenidos teóricos a utilizar en el objeto de estudio.

### **Encuesta y Entrevista.**

Aplicada a los trabajadores con el fin de recoger los criterios valorativos acerca del estado actual del Sistema de Control Interno y su conocimiento. La investigación exploratoria se utiliza con fines de precisión de la problemática y para la elaboración de los métodos de las encuestas generales. El plan de la entrevista se convierte en una encuesta. También se utiliza como investigación de control para verificar información obtenida por otros métodos. En esta investigación se utilizó básicamente para ampliar o validar aspectos particulares reflejados en los resultados de la encuesta a la población seleccionada sobre el tema del Control Interno buscando con ello mayor precisión.

### Plan de muestreo

Para la realización del muestreo, fue necesario el diseño de un modelo de muestreo con el fin de determinar la información necesaria del universo con que se iba a trabajar, la población, el tamaño de muestra y los métodos estadísticos a utilizar.

Existen numerosos procedimientos, mediante los cuales se puede seleccionar la muestra (**ver Anexo 5**), pero debe tenerse presente la distinción entre una muestra probabilística y una no probabilística. En nuestro caso, dada las características de la población que resulta de interés para el estudio y la heterogeneidad de la misma, consideramos necesario escoger

un método de muestreo probabilístico: el muestreo estratificado con afijación proporcional para realizar el estudio a las áreas, que serán los estratos en los cuales se divide la población. Dentro de ellos se tendrán en cuenta la alta dirección (jefes de departamento), los mandos intermedios y el resto del personal. En los muestreos estratificados, si se conoce la existencia de diversos grupos en la población, es adecuado mantener de forma estricta la representatividad de los mismos en la muestra. Una vez que se calcula el tamaño de la muestra, se procede a una división de la misma entre los distintos grupos o estratos identificados. Este proceso es el que recibe el nombre de afijación.

Dentro del Método de Afijación se encuentra el Método de Afijación Proporcional en el cual:

1. La muestra se reparte entre los estratos de forma proporcional al tamaño de los mismos.
2. Cuanto mayor sea el estrato, mayor será la muestra asignada al mismo.
3. Su aplicación exige el conocimiento de ante mano del tamaño de cada uno de los estratos en la población objeto de estudio.

Determinación de tamaño de muestra.

Para la selección del tamaño de la muestra se empleó la siguiente ecuación estadística:

$$n = \frac{N \times K^2 \times P \times Q}{e^2(N - 1) + K^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la Población

K: Nivel de Confianza; (Se asume que K=2, universal)

P: Probabilidad de ser seleccionado; (Se asume que P=0,5)

Q: Probabilidad de que no sea seleccionado; (Se asume que Q=0,5)

e: Error Muestral; (e = 5%)

Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un tamaño de muestra de 153. El procedimiento de cálculo del número de encuestas se recoge en el **Anexo 6**.

Las características generales del plan se resumen en la Ficha de Investigación (ver **Anexo 7**)

**Método de selección de expertos.** Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

La determinación del coeficiente de competencia se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento respecto a los procesos que realizan en la entidad objeto de estudio y las fuentes que le permiten comprobar su valoración. (A partir de Cuétara y Frías, 2007)

El coeficiente de competencia del experto K se calcula por la siguiente fórmula:

$$K = 1/2 (Kc + Ka),$$

Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca procesos que realizan en la entidad sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

En una primera fase el experto encuestado deberá votar por aquellas características del conocimiento o información que posea.

**Tabla 2.3:** Medición del coeficiente de conocimiento para un experto.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	<b>0.018</b>	

Fuente: (González Arias. 2006)

La primera columna es la relación de características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. La segunda columna consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto (esta columna no la verá el encuestado). La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que

tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación.

En la segunda fase del cuestionario se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación.

**Tabla 2.4:** Medición del coeficiente de argumentación para un experto

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	<b>0.13</b>
Experiencia obtenida	0.24	0.22	<b>0.12</b>
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	<b>0.06</b>
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	<b>0.04</b>
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	<b>0.05</b>
Cursos de actualización	<b>0.18</b>	<b>0.14</b>	<b>0.10</b>

Fuente: (González Arias, 2006)

Igualmente, el experto encuestado deberá marcar el grado de influencia que cada fuente ha tenido. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente.

Se obtiene el coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario. Se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ .

**Matriz DAFO.** Esta herramienta es ampliamente empleada como diagnóstico estratégico con el objetivo de identificar los factores tanto externos como internos que más impactos tienen en la organización. La matriz DAFO o modelo LACG (como inicialmente se le denominó, recurriendo a las iniciales de los apellidos de los profesores de la Harvard Business School que la concibieron), data de 1960 y se le reconoce como la primera técnica de análisis estratégico.

Definimos cada uno de los aspectos de la Matriz DAFO:

**Tabla 2.5:** Aspectos que constituyen la Matriz DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
-------------	----------

Constituyen los principales factores negativos de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión.	Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede incidir, impedir o provocar, pero si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Se define como los principales factores propios de la organización que constituyen los elementos más poderosos, en los que debe apoyarse todo el colectivo de la empresa para cumplir la misión.	Son elementos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlas, si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo el cumplimiento de la misión.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los elementos que componen la llamada matriz DAFO, se reducen aproximadamente a cinco, por el método de filtrado de ideas u otro afín, y se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades), y a su vez como estos últimos inciden en las primeras.

Luego se confecciona una matriz cuadrada o matriz de impactos cruzados (figura 2.1) para la interpretación de los resultados (tabla 3.3).

<b>Análisis DAFO</b>	<b>Oportunidades</b>				<b>Subtotales</b>	<b>Amenazas</b>				<b>Subtotales</b>
	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	
<b>Fortalezas</b>					<b>Estrategia Ofensiva</b>					<b>Estrategia Defensiva</b>
<b>F1</b>										
<b>F2</b>										
<b>F3</b>										
<b>F4</b>										
<b>Subtotal</b>										



<b>Debilidades</b>					<b>Estrategia de Adaptación</b>					<b>Estrategia de Supervivencia</b>		
<b>D1</b>												
<b>D2</b>												
<b>D3</b>												
<b>D4</b>												
<b>Subtotal</b>												

**Figura 2.1:** Matriz de impactos cruzados.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla se llena según las interrogantes:

I-¿Si se potencia plenamente esta fortaleza (ej. F1), permite aprovechar esta oportunidad? (ej.O1).

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente del 1 al 3 como se muestra a continuación:

Muy poco.....2

Bien.....3

Muy alto.....4

II-¿Si se potencia totalmente esta fortaleza cuánto permite atenuar, apalear, mitigar los efectos de esta amenaza?

III-¿Si se supera totalmente esta debilidad cuánto permite aprovechar óptimamente esta oportunidad?

IV-¿Si se supera totalmente esta debilidad cuánto protege esta amenaza?

En dependencia del cuadrante que obtenga mayor valor de sumatoria, será el tipo de estrategia a seguir y en la cual se debe hacer énfasis (Ver figura 2.2). Luego se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se redacta el problema estratégico general y la solución estratégica general.

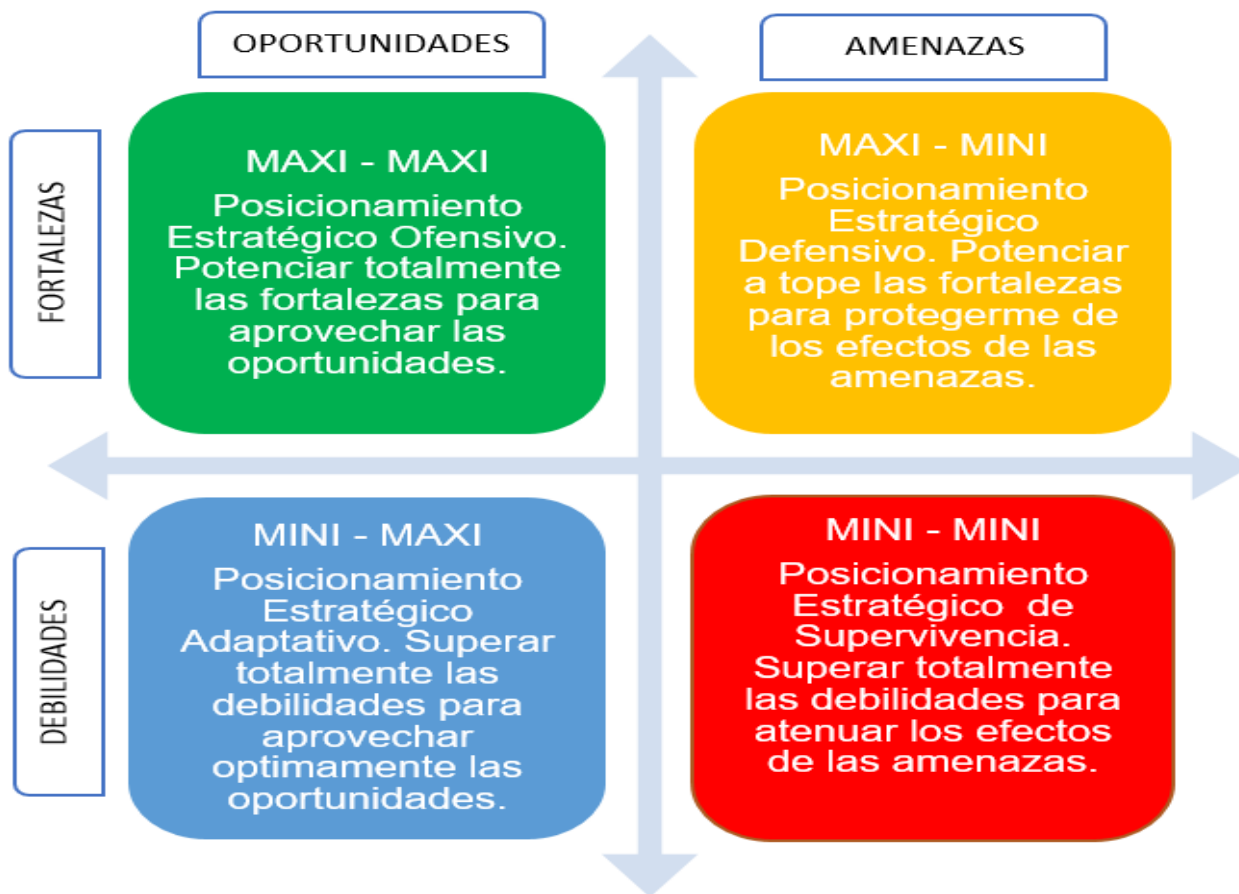
Problema Estratégico General.

Si se materializan las amenazas (mayor valor), teniendo en cuenta que existen las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizarse plenamente las oportunidades (mayor valor).

Solución Estratégica General.

Utilizando plenamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (mayor valor), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).

Para determinar las estrategias a tener en consideración se suman los valores de cada cuadrante.



**Figura 2.2:** Cuadrantes de la Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

En este capítulo fueron enunciadas las fases de la investigación a fin de organizar los trabajos a realizar para proponer el procedimiento que permita evaluar el componente ambiente de control del Hotel Meliá Las Antillas.

Se ha logrado describir el procedimiento presentado, así como cada uno de sus pasos, y han sido explicadas las herramientas de análisis que se utilizan en la investigación, precisando todos los aspectos de la misma.

### **Capítulo 3 Resultados de la aplicación del procedimiento para la elaboración del diagnóstico del componente ambiente de control del sistema de control interno.**

En este capítulo se aplica el procedimiento diseñado el cual incluye la caracterización de la entidad objeto de estudio, el desarrollo del procedimiento, los resultados obtenidos y el análisis de los mismos en el Consejo de Dirección, en su desarrollo se siguen los pasos explicados en el capítulo anterior, a partir de la situación concreta de la entidad investigada. En el siguiente epígrafe se procederá a la caracterización de la entidad, precisando todos aquellos aspectos que permitan una familiarización con la misma, la cual posibilitará una mejor comprensión de los resultados obtenidos. Aplicación del procedimiento para la elaboración del diagnóstico del componente ambiente de control del sistema de control interno.

#### **Fase I: Caracterización del objeto de estudio Hotel Meliá Las Antillas.**

Para caracterizar la entidad objeto de estudio, se procedió primero a caracterizar al Grupo Cubanacán propietario del Hotel Meliá Las Antillas y al Grupo Meliá que administra el hotel en la actualidad.

#### **Breve caracterización del Grupo Cubanacán S.A.**

El Grupo Cubanacán es un Holding Empresarial, una Corporación de Comercio, Salud y Turismo Internacional. Surge el 5 de agosto de 1987, con el objetivo de regir las actividades relacionadas con los distintos tipos de segmentos de turismo, estimular el comercio internacional y propiciar las inversiones mixtas con capital cubano y extranjero. Actualmente es considerada como la principal cadena turística del país, pues representa la mayor cuota de mercado en el Sector Turístico Cubano abarcando aproximadamente un 45% del total. Este grupo pone a disposición de los clientes: hoteles, marinas, tiendas, estancias de salud y belleza, centros recreativos y clubes nocturnos, junto con su Agencia de Viajes y su compañía de transporte.

#### **Breve caracterización de la Cadena Meliá Hotels Internationals.**

Meliá Hotels Internationals es la primera empresa hotelera en España, Latinoamérica y el Caribe, tanto en la oferta de hoteles urbanos como vacacionales, la tercera en el ámbito europeo y la décima en el ranking mundial. Anteriormente se denominaba Sol Meliá y a partir del año 2013 comenzó a gestionar el cambio de marca y con ello la actualización de sus procedimientos y estándares. Es el grupo hotelero vacacional más grande del mundo.

Cuenta en la actualidad, a través de sus marcas Meliá Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles y Paradisus Resorts, con más de 350 establecimientos en 30 países de Europa, América, Cuenca Mediterránea, Oriente Medio y Asia Pacífico. De estos hoteles, cerca del 60% están en España (con presencia destacada en las Islas Baleares, Canarias, Madrid y Barcelona) y algo más del 20% en Latinoamérica y el Caribe, mercados en los que ocupa también la posición de liderazgo en número de hoteles. A lo largo de sus casi 50 años de historia Meliá ha protagonizado diferentes procesos de fusión y/o adquisición de cadenas hoteleras, que le han permitido crecer a un ritmo vertiginoso e incluso doblar su oferta en el último decenio. Una vez alcanzado el duodécimo puesto del ranking mundial de compañías hoteleras, tras convertirse en un referente de la industria turística internacional, el grupo ha optado por hacer un alto en el camino y consolidar todo lo adquirido hasta la fecha. Meliá se caracteriza por tener una oferta muy variada, tanto en distribución geográfica como en categoría de estrellas y tipología urbana o vacacional. De esta manera la cadena es capaz de satisfacer las necesidades de su amplia clientela y de ponerle un establecimiento distinto para cada ocasión.

### **Caracterización del Hotel Meliá Las Antillas, entidad objeto de estudio.**

El Hotel Meliá Las Antillas se inaugura el 1ro de marzo de 1999, tiene el encanto de la arquitectura caribeña y refleja de manera particular la arquitectura tradicional de Varadero de los años 20 del siglo pasado. Predominan los techos inclinados, el empleo de barandas de madera, entre otros elementos arquitectónicos alegóricos a la época y el estilo. El fin social al que está destinado el Hotel es el servicio al Turismo Internacional. Cuenta con 350 confortables junior suites distribuidos en un edificio principal y 7 conjuntos habitacionales. De las 170 habitaciones del edificio principal, 81 cuentan con servicio de Conserjería. El hotel cuenta además con cinco bares y tres restaurantes especializados en comida italiana, latinoamericana y productos del mar. Los principales servicios son:

- Alimentos y Bebidas
- Animación
- Alojamiento

Los principales mercados emisores son Canadá, Alemania, Argentina y Rusia.

### **Objetivos, Misión y Visión.**

Por otra parte, la entidad tiene definidos su misión, visión y valores compartidos y según se muestra a continuación:

**Misión:** Proporcionar servicios hoteleros dirigidos cada vez más a las exigencias de nuestros clientes, con eficiencia, calidad y seguridad, garantizando el disfrute de atractivas experiencias y el respeto a la sustentabilidad medioambiental, contando con un equipamiento en buen estado funcional, procesos eficaces y un personal profesional, colaborador y honesto.

**Visión:** “Deseamos ser una instalación de referencia para quienes aspiran a una gestión de calidad en todos los niveles organizacionales por la diversificación, sostenibilidad e informatización de los servicios, que se distinga por las ofertas innovadoras, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo, y que permita construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes, contando con un equipamiento que emplea tecnología avanzada”.

**Valores de la organización:**

Valores éticos:

1. Eficiencia.
2. Calidad.
3. Eficacia.
4. Transparencia.
5. Seguridad.
6. Compromiso
7. Innovación.

**El objeto social** aprobado para la Compañía Cubanacán y dentro de esta la entidad objeto de estudio es el siguiente:

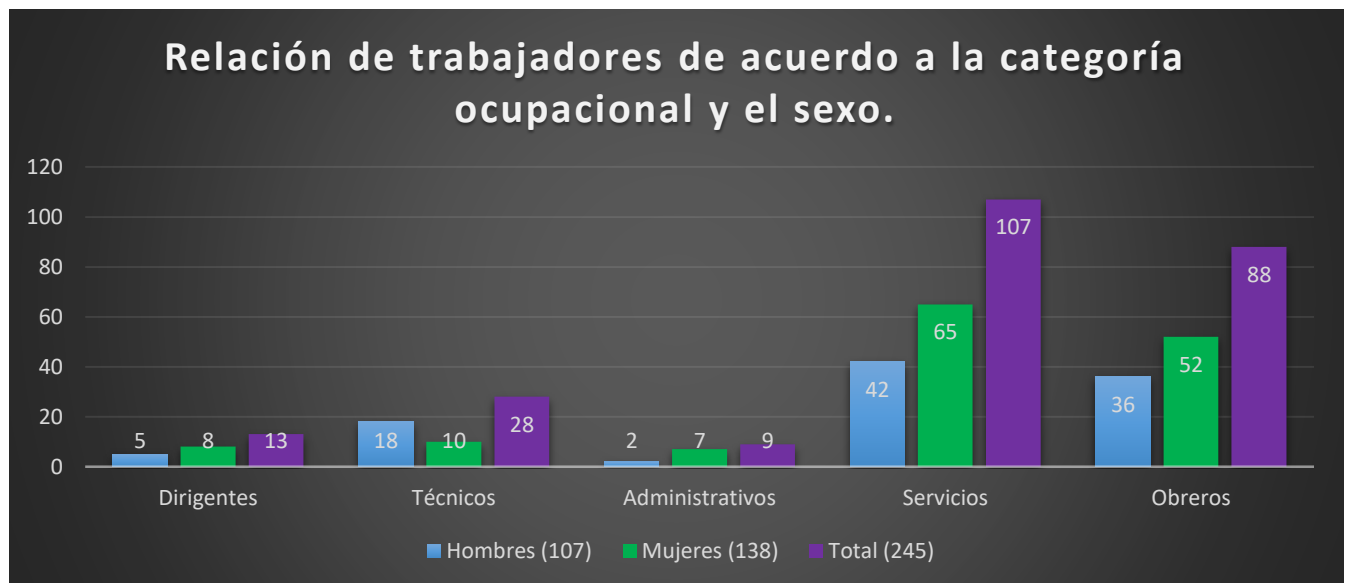
- Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras propias o de terceros de distintas modalidades y categorías, en Cuba o en el extranjero, agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.
- Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios 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.

Para darle cumplimiento a su objeto social el mismo dispone de una estructura organizativa formal y funcional la que se presenta en el organigrama de la entidad y más específicamente la del departamento de economía. (Ver **Anexo 8** y **Anexo 9**).

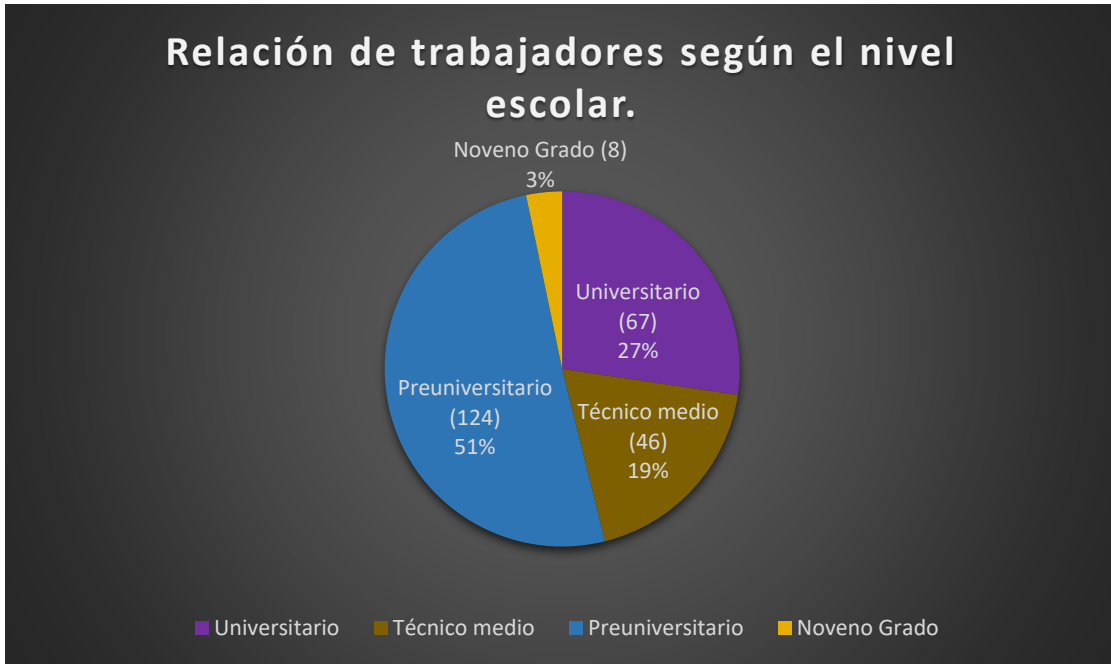
La instalación hotelera dispone de un total de 245 trabajadores, estructurándose la plantilla como se muestran en los Gráficos 1, 2 y 3. Efectuando un análisis de la composición laboral se puede observar que predominan las mujeres, los trabajadores entre 31 y 40 años de edad y de acuerdo al nivel de escolaridad los graduados de preuniversitario.

**Tabla 3.1:** Relación de trabajadores de acuerdo a la categoría ocupacional y el sexo.



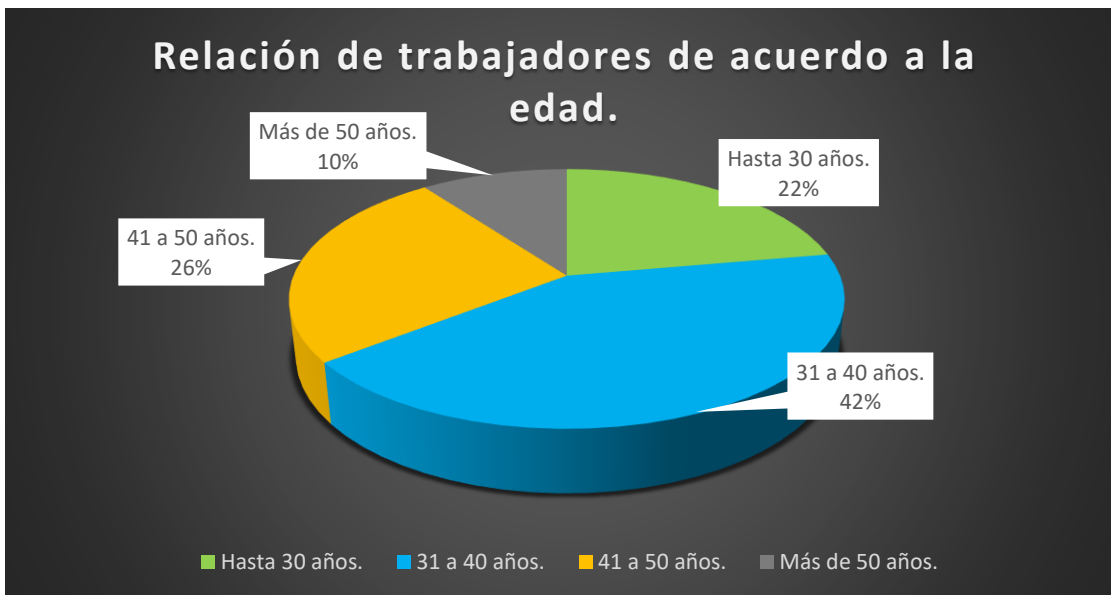
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos.

**Tabla 3.2:** Relación de trabajadores según el nivel escolar.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos.

**Tabla 3.3:** Relación de trabajadores de acuerdo a la edad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos.



### Diagnóstico estratégico del Hotel.

La sensibilización de los principales actores en la investigación se hace imprescindible para un desarrollo adecuado y válido de los resultados de la misma, es por ello que estos van a estar compuestos fundamentalmente por: (Ver Tabla 3.4).

**Tabla 3.4:** Lista de los expertos implicados en la investigación.

Nombre	Cargo que desempeña	Años de experiencia.
<b>Marlén Peñate López.</b>	Profesora UMCC	20
<b>Gabriel Amoró Soler</b>	Económico profesor del centro de capacitación de la delegación del Mintur.	37
<b>José Antonio Aranda Ramírez</b>	Director General. Meliá Las Antillas	15
<b>Jorge Luiz Jorge Rodríguez</b>	Subdirector. Meliá Las Antillas	10
<b>Lidia Irene Boza Santana</b>	Económica. Meliá Las Antillas	12
<b>Elga Aranda</b>	Auditora. Meliá Las Antillas	15
<b>Darío Ruiz.</b>	Económico de Plaza América.	35

Fuente: Elaboración Propia.

Se determinarán los expertos y estos se depurarán a partir del cumplimiento de algunos aspectos como el nivel de conocimiento, el coeficiente de argumentación entre otros que deben poseer los mismos. Se realiza una selección de 7 expertos, a los cuáles después de aplicar los cuestionarios correspondientes, se les determinó el coeficiente de competencia (K), el cuales en todos los casos arrojaron valores superiores a 0.7 que es el valor aceptado para decidir la experticidad del implicado.

**Tabla 3.5:** Resultados del Método de Expertos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Kc</b>	0,919	0,918	0,824	0,854	0,851	0,875	0,721
<b>Ka</b>	0,86	0,8	0,78	0,74	0,76	0,76	0,72
<b>K</b>	0,8895	0,859	0,802	0,797	0,8055	0,8175	0,7205

Fuente: Elaboración Propia.

Con el objetivo de obtener los principales aspectos de la Matriz DAFO en el trabajo con los expertos se realizó una tormenta de ideas para que cada uno de ellos expusiera los elementos que consideraban formaban parte de las Fortalezas y Debilidades que presenta la entidad. Como resultado se obtuvieron:

**Fortalezas:**

1. Estabilidad, compromiso y consagración del colectivo.
2. En el colectivo de trabajadores prevalece la idea de trabajo en equipo.
3. Política de mejora continua.
4. La contabilidad refleja verazmente los hechos económicos y existe una adecuada gestión de administración de costos.

**Debilidades:**

1. No está elaborado el procedimiento de selección e ingreso del personal.
2. No cuentan con el Manual de Funcionamiento Interno donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo, de acuerdo con las actividades que se desarrollan.
3. No existe en la entidad normas o reglas aplicables para una cultura ética.
4. No están elaborados los perfiles de competencia en la entidad.

**Oportunidades:**

1. Crecimiento del turismo de eventos, congresos e incentivos abarcando un elevado por ciento del turismo total de la isla.
2. Aumento de hombres de negocios, de firmas extranjeras y diplomáticos acreditados en el país.
3. Desarrollo de la infraestructura tecnológica en el sector.
4. Posicionamiento de Cuba y en particular Varadero, como uno de los principales destinos turísticos del Caribe, por la seguridad que ofrece, la cultura que expone y el desarrollo de la infraestructura extra hotelera.

**Amenazas:**

1. Regulaciones y mecanismos financieros, comerciales, laborales y salariales, que limitan la autonomía de las empresas para tomar decisiones por sí solas.
2. Problema generalizado en la Calidad de los Servicios que generan Quejas, Reclamaciones, Costos de No Calidad, Compensaciones e Indemnizaciones.

3. Construcción de nuevos hoteles en el área del Caribe, así como la aparición de nuevos destinos turísticos con calidad superior tornándose el entorno altamente competitivo.
4. Atrasos e irregularidades en el proceso inversionista.

**Tabla 3.6:** Matriz de impactos cruzados.

<b>Análisis DAFO</b>	<b>Oportunidades</b>				<b>Subtotales</b>	<b>Amenazas</b>				<b>Subtotales</b>
	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	
<b>Fortalezas</b>					<b>Estrategia Ofensiva</b>					<b>Estrategia Defensiva</b>
<b>F1</b>	3	3	4	3	13	4	4	3	4	15
<b>F2</b>	4	3	4	3	14	4	4	3	4	15
<b>F3</b>	4	3	3	2	12	3	3	3	3	12
<b>F4</b>	3	4	3	4	14	4	4	3	2	13
<b>Subtotal</b>	14	13	14	12	53	15	15	12	13	55
<b>Debilidades</b>					<b>Estrategia de Adaptación</b>					<b>Estrategia de Supervivencia</b>
<b>D1</b>	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14
<b>D2</b>	3	4	3	4	14	4	3	2	3	12
<b>D3</b>	4	4	4	3	15	2	3	3	4	12
<b>D4</b>	4	4	3	3	14	3	4	3	3	13
<b>Subtotal</b>	15	16	14	14	59	12	14	11	14	51

Fuente: Elaboración propia.

### **Problema Estratégico**

Si no se elabora; el procedimiento de selección e ingreso del personal, el Manual de Funcionamiento Interno, normas o reglas aplicables para una cultura ética ni se confeccionan los perfiles de competencia en la entidad, no podrán aprovecharse el crecimiento del turismo de eventos, congresos e incentivos ni el aumento de hombres de negocios, de firmas extranjeras y diplomáticos acreditados en el país, el desarrollo de la infraestructura tecnológica en el sector y el posicionamiento de Cuba y en particular Varadero, como uno de los principales destinos turísticos del Caribe.

### **Solución estratégica.**

Si se confecciona y pone en práctica; el procedimiento de selección e ingreso del personal, el Manual de Funcionamiento Interno, así como normas o reglas aplicables para una cultura ética y se confeccionan los perfiles de competencia en la entidad, entonces podrán aprovecharse el crecimiento del turismo de eventos, congresos e incentivos ni el aumento de hombres de negocios, de firmas extranjeras y diplomáticos acreditados en el país, el desarrollo de la infraestructura tecnológica en el sector y el posicionamiento de Cuba y en particular Varadero, como uno de los principales destinos turísticos del Caribe.

**Fase 2: Diagnóstico.**

**Etapa 5:** Preparación del investigador en el conocimiento en la bibliografía aplicable al tema Para poder llevar a cabo el diagnóstico se desarrolló un estudio minucioso del Sistema de Control Interno, especialmente el análisis del componente Ambiente de Control y las normas que lo integran.

**Etapa 6:** Valoración del componente Ambiente de Control, según la Guía Metodológica del sistema de Control Interno.

Aplicación de la guía metodológica que se propone en el **Anexo 1** referente al sistema de control interno en el componente Ambiente de Control. En la siguiente tabla se exponen las deficiencias detectadas al aplicar la guía al componente objeto de investigación, así como la clasificación del problema en las distintas normas.

**Tabla 3.7:** Deficiencias detectadas con la aplicación de la guía al componente Ambiente de Control.

No orden	Problemas identificados	Interno	Externo
	<b><u>I. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.</u></b>		
1	Están elaborados a nivel de empresa el plan de trabajo anual, mensual e individual, pero no contiene las actividades que aseguren el cumplimiento de las distintas tareas.	X	
2	No todas las áreas tienen elaborado el plan de trabajo anual.	X	
3	En la totalidad de las áreas no está elaborado el plan de trabajo mensual.	X	

4	No todos los funcionarios y especialistas confeccionan el plan de trabajo individual.	X	
5	No se analiza con los trabajadores el cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo.	X	
6	No se analiza con los trabajadores el cumplimiento del Presupuesto Anual.	X	
	<b><u>II. Integridad y valores éticos.</u></b>		
7	No existe en la entidad normas o reglas aplicables para una cultura ética.	X	
	<b><u>III. Idoneidad demostrada</u></b>		
8	No están elaborados los perfiles de competencia en la entidad.	X	
9	No están elaboradas las necesidades de capacitación de los trabajadores.	X	
10	El procedimiento de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores, no permite de forma efectiva verificar la idoneidad de los mismos.	X	
	<b><u>IV. Estructura organizativa, asignación, autoridad y responsabilidad.</u></b>		
11	No se encuentra actualizado los certificados comerciales.	X	
12	No cuentan con el Manual de Funcionamiento Interno donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo, de acuerdo con las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y aprobado por la máxima dirección.	X	
13	No existen los procedimientos de trabajo en todos los procesos de la entidad.	X	

<b><u>V. Políticas y prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos.</u></b>			
14	No está elaborado el procedimiento de selección e ingreso del personal.	X	
15	No se aplica correctamente las disposiciones sobre el control de la fuerza de trabajo en cuanto a la disciplina laboral.	X	

Fuente: Elaboración propia.

**Etapa 7:** Determinar el conocimiento de los trabajadores del Sistema de Control.

**Tarea 1:** Aplicación de la encuesta a los trabajadores.

La fuerza laboral del Hotel Meliá Las Antillas está conformada de la siguiente forma:

**Tabla 3.8:** Distribución de los trabajadores del Hotel Meliá Las Antillas según área.

Clientes Internos	Cantidad
Cocina	57
Gastronomía	82
Ama de Llaves / Recepción	56
Economía / RRHH	17
Animación	11
Directivos y Mandos Intermedios	22
<b>Total</b>	<b>245</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el departamento de RR/HH.

Para una mayor exactitud de los datos se procedió a realizar Muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional (ver Anexo 7), ya que este se ajustaba mejor a la distribución de los trabajadores en la entidad.

Clientes Internos	Cantidad a encuestar
Cocina	35
Gastronomía	51
Ama de Llaves / Recepción	35

<b>Economía / RRHH</b>	11
<b>Animación</b>	7
<b>Directivos y Mandos Intermedios</b>	14

**Tabla 3.9:** Muestra Seleccionada para aplicar el instrumento.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados tabulados se encuentran en el **Anexo 3** los cuales muestran la opinión que tienen los trabajadores en los distintos aspectos encuestados y ente ellos se pueden destacar los siguientes:

1. Las áreas de trabajo y la entidad en general no se mantienen limpias y organizadas.
2. La dirección y las organizaciones del centro no le prestan una adecuada atención al hombre, así como a sus necesidades personales y a las de sus familiares.
3. La promoción del personal no es justa en todos los casos.
4. Los jefes no son totalmente receptivos ante el planteamiento de los trabajadores.
5. No se controla eficientemente el ahorro de materiales y de consumo eléctrico.
6. No se realiza la discusión del Plan de Riesgo con los trabajadores.
7. No hay rigor con la disciplina y organización en la entidad.
8. No existe la debida confianza y cooperación entre las personas y los jefes de áreas.
9. Las opiniones sobre el actuar de los jefes no son positivas en su totalidad.

En sentido general los resultados de esta encuesta deben ser objeto de análisis y seguimiento por el consejo de dirección con el objetivo que los dirigentes conozcan los aspectos fundamentales en los cuales los trabajadores exponen criterios negativos y poder tomar las medidas encaminadas a la solución de los mismos.

**Tarea 2:** Entrevistas a Cuadros y administrativos.

La entrevista se realizó de forma individual a los Cuadros y administrativos del Hotel "Meliá Las Antillas" y puso de manifiesto lo siguiente:

1. No se considera efectivo el Control Interno en la entidad.
2. No se analiza en el Consejo de Dirección el Sistema de Control Interno.
3. Aunque el Comité de Prevención y Control está creado, no se reúne periódicamente.
4. El nivel superior de la empresa no asesora en materia de Control Interno.
5. Consideran que hay poca disciplina y organización.

En las entrevistas realizadas se puso de manifiesto que existen dificultades en el Control Interno de la entidad de forma general y de autoridad y responsabilidad de los jefes, lo cual se pudo corroborar en la aplicación de la guía Metodológica.

Se realizó una comprobación de la existencia de algunos documentos fundamentales que debe poseer la entidad, los cuales aparecen en la Tabla 3.7.

**Tabla 3.10:** Comprobación de existencia de documentos fundamentales.

No	Descripción	Si	No
1	Código de ética de los Cuadros	X	
2	Convenio Colectivo de Trabajo	X	
3	Reglamento Disciplinario Interno	X	
4	Procedimiento para la Evaluación del Desempeño	X	
5	Sistema de Pago	X	
6	Programa de Capacitación		X
7	Manual de Contabilidad	X	
8	Manual de los Costos	X	
9	Manual de Organización	X	
10	Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo	X	
11	Manual de Control Interno		X
12	Manual de Calidad		X
13	Procedimiento para la determinación de los Riesgos		X
14	Resolución del MEP creando la entidad	X	
15	Procedimiento para la selección e ingreso del personal		X

Fuente: Elaboración propia.

### **FASE 3:** Resultados

#### **ETAPA 8:** Elaboración del Informe Final

Los resultados del diagnóstico se conformaron con la aplicación de la Guía de Control empleada. Durante el proceso se buscaron evidencias documentales que demostraron las respuestas a los distintos aspectos investigados, tales como la encuesta a los trabajadores, la entrevista a los Cuadros administrativos y el examen de una serie de documentos.



Para culminar la confección de los resultados se procedió de la siguiente forma:

- Análisis de las deficiencias que se reflejaron en las acciones realizadas, las cuales se fueron tratando con los implicados y analizadas en el Comité de Control.

**ETAPA 9:** Confección del Plan de Acción Propuesto.

Terminado el diagnóstico se procedió a elaborar el plan de acción para dar solución a los problemas identificados y que constituye el documento que se somete al análisis en el Consejo de Dirección.

En este Plan de Acción se recogen las deficiencias, se presentan las medidas para dar solución a los problemas, así como quienes deben ejecutarlas y la fecha o periodo de su cumplimiento.

**Tabla 3.11:** Plan de Acción.

No	Deficiencias	Acciones	Fecha propuesta	Responsable	Ejecutor
		1-I. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.			
1	Están elaborados a nivel de empresa el plan de trabajo anual, mensual e individual, pero no contiene las actividades que aseguren el cumplimiento	En los objetivos y planes de trabajo se debe incluir las actividades que aseguren el cumplimiento de las distintas tareas.	Permanente.	Director General.	Director General y Consejo de Dirección.

	de las tareas.				
2	No todas las áreas tienen elaborado el plan de trabajo anual.	Todas las áreas deben elaborar sus planes de trabajo anual y mensual.	Permanente.	Director General.	Consejo de dirección.
3	No todos los funcionarios y especialistas confeccionan el plan de trabajo individual	Todos los funcionarios y especialistas deben confeccionar el plan de trabajo individual y los mismos deben ser aprobados por sus jefes inmediato	Permanente	Directores	Especialista
4	No se analiza con los trabajadores el cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo.	Analizar con los trabajadores el cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo, así como los cambios efectuados en los mismos.	Permanente	Director General y Secretario Sección Sindical	Consejo de Dirección y Sindicato
5	No se analiza con los trabajadores el cumplimiento del	Analizar con los trabajadores el cumplimiento del Presupuesto Anual.	Permanente	Director General y Secretario Sección Sindical	Consejo de Dirección y Sindicato

	Presupuesto Anual.				
		II. Integridad y valores éticos.			
6	No existe en la entidad normas o reglas aplicables para una cultura ética.	Elaborar en la entidad las normas o reglas aplicables para fomentar una cultura ética.	2do Trimestre del 2018	Director General	Director General y Consejo de Dirección
7	No están elaborados los perfiles de competencia en la entidad.	Elaborar los perfiles de competencia de los dirigentes y los trabajadores.	1er trimestre 2018	Director General	Director General y Director de Recursos Humanos
8	No están elaboradas las necesidades de capacitación de los trabajadores.	Elaborar las necesidades de capacitación de los trabajadores.	2do Trimestre 2018.	Director General.	Directores y Director de Recursos Humanos.
9	El procedimiento de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores, no permite de forma efectiva verificar la	El procedimiento de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores, debe permitir de forma efectiva verificar la	1er Trimestre 2018.	Consejo de Dirección.	Directores y Director de Recursos Humanos.

	idoneidad de los mismos.	idoneidad de los mismos y anual.			
		IV. Estructura organizativa, asignación, autoridad y responsabilidad.			
10	No se encuentra actualizado los certificados comerciales.	Actualizar los certificados comerciales tanto en MN y CUC.	1er Trimestre 2018.	Director General.	Consejo de dirección.
11	No cuentan con el Manual de Funcionamiento Interno donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo, de acuerdo con las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y aprobado por la máxima	Elaborar el Manual de Funcionamiento Interno donde se establezcan las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo.	2do Trimestre 2018.	Consejo de Dirección.	Directores y Director de Recursos Humanos.

	dirección.				
12	No existen los procedimientos de trabajo en todos los procesos de la entidad.	Elaborar los procedimientos de trabajo en todos los procesos de la entidad.	2do Trimestre 2018.	Consejo de Dirección.	Directores y Director de Recursos Humanos.
		V. Políticas y prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos			
13	No está elaborado el procedimiento de selección e ingreso del personal.	Elaborar el procedimiento de selección e ingreso del personal.	1er Trimestre 2018.	Director General.	Directores y Director de Recursos Humanos.
14	No se aplica correctamente las disposiciones sobre el control de la fuerza de trabajo en cuanto a la disciplina laboral.	Aplicar correctamente las disposiciones sobre el control de la fuerza de trabajo en cuanto a la disciplina laboral.	Permanente.	Director General.	Director General y Consejo de Dirección.
15		Realizar diagnóstico del Sistema de Control Interno	1er Semestre 2018	Director General.	Director General y Consejo de Dirección.

		en los componentes que no fueron objeto de investigación.			
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas: 10:** Valoración del diagnóstico

Seguendo lo establecido en la Ley 107/2009 de la Asamblea Nacional del Poder Popular en sus artículos del 15 al 18 se presenta al Consejo de Dirección, tanto el resultado del diagnóstico, así como el Plan de Acción elaborado. Con el trabajo realizado ya el Hotel "Meliá Las Antillas" posee un diagnóstico actualizado del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno y una guía para su permanente actualización, estando ya preparados para continuar con las fases siguientes, hasta concluir la implementación del Sistema de Control Interno, tal como establece la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

Luego de culminarse este capítulo, se ha podido llegar a las conclusiones que se presentan a continuación.

- El procedimiento propuesto resulta válido para la elaboración del diagnóstico de Control Interno en el componente Ambiente de Control en el Hotel "Meliá Las Antillas". Ha permitido presentar los resultados obtenidos a través del diagnóstico.
- De acuerdo con dicho resultado se ha podido elaborar el Plan de Acción para dar solución a los problemas identificados.
- Se ha propuesto a cada problema detectado al responsable de su cumplimiento, así como las fechas o períodos en que deben ser solucionado.

## **Conclusiones.**

En el desarrollo de la presente investigación se ha podido arribar a las siguientes conclusiones

A partir de los elementos teóricos y conceptuales se demuestra lo siguiente.

1. El control interno como proceso integrado a las operaciones que intervienen todas las áreas y personal de una organización, por lo tanto, lo llevan a cabo las personas en cada nivel de la entidad. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas.
2. El análisis del componente Ambiente de Control del Sistema de Control Interno, así como todas las normas que lo regulan, sienta las bases para el funcionamiento legal y armónico de la entidad.
3. Se ha logrado describir el procedimiento presentado, así como cada uno de sus pasos y han sido explicadas las herramientas de análisis que se utilizan en la investigación.
4. El procedimiento propuesto resulta válido para la elaboración del diagnóstico de Control Interno en el componente Ambiente de Control en el Hotel "Meliá Las Antillas".
5. Ha permitido presentar los resultados obtenidos a través del diagnóstico.
6. De acuerdo con dicho resultado se ha podido elaborar el Plan de Acción para dar solución a los problemas identificados.

## **Recomendaciones.**

De acuerdo con los problemas detectados a partir de los análisis realizados en la presente investigación, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Dar seguimiento al Plan de Acción estableciendo chequeos sistemáticos para garantizar su cumplimiento.
- Mantener una constante actualización del diagnóstico realizado.
- Profundizar y sistematizar la capacitación de todos los trabajadores y funcionarios en todos los aspectos relacionados con el Control Interno.
- Lograr la implementación del Sistema de Control Interno.
- Elaborar los documentos fundamentales que no poseen y que le fueron señalados en la comprobación realizada a los mismos.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ACFI (2015) ¿Qué es el Control Interno y cuáles son los elementos? Contadores, Auditores y Consultores Financieros disponible en: [www.contadoresyauditores.com](http://www.contadoresyauditores.com). Consultado el 18/3/2018.
2. Almaguer López, R. A. (2012). Conceptos de auditoría y control interno. Diccionario de Contabilidad y Auditoría. M. L. García and P. S. Leal. La Habana, Cuba, Editorial Ciencias Sociales: 364.
3. Arévalo Calero, J. D and Rodríguez Pérez, D. R. (2016). El ambiente de control interno como determinante de buenas prácticas de gobierno corporativo en multinacionales. Caso: EY. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA - Maestría en Finanzas Corporativas. Bogotá D.C.
4. Blanco Illescas, F. (1993). El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. México: Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores, México.
5. Ballesteros Cerchiaro, L. (2014). Definición y Objetivos del Control Interno. <https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2014/02/08/2-2-definición-y-objetivos>. Consultado el 15/2/2018.
6. C.G.R.C.R. (2011). Conceptos básicos sobre control interno, Costa Rica.
7. C.G.R. (2009). Ley No. 107-09. La Habana, Cuba, Gaceta Oficial de la República No. 29.
8. C.G.R. (2011). Resolución No. 60/11. C. G. R. d. Cuba. La Habana, Oficial de la República No 28.
9. C.G.R. (2012). Sistema de control interno: resolución no. 60/11 normas del sistema de control interno. Guía de autocontrol general.
10. Conti, C. A. (2001). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. 6ta edición.
11. Decreto Ley 187. (1998): “Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial”; Ciudad de La Habana.
12. Díez de Castro, J. and Redondo López, C. (1996). Administración de empresas. Ediciones Pirámide, España.
13. Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. Herreros Hermanos. México D.F.
14. FONAFE, C. (2015). Manual Corporativo: “Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno”. Lima, Perú, Corporación FONAFE.

15. Frías Jiménez, R. E. A. (2002). Aplicación de un modelo de planificación estratégica y de evaluación de la calidad de los servicios turísticos a un hotel todo incluido en el polo turístico de Varadero. Matanzas, Cuba. Revista de Investigaciones Turísticas "Retos Turísticos.
16. Frías Jiménez, R y Cuétara, L. (2007). Método de Expertos. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. (Portal Web). Matanzas. Cuba.
17. Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015) COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.
18. Gálvez Linares, Y. (2017). Propuesta de un Sistema de Acciones para el Perfeccionamiento del Control Interno en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas". Departamento Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas. Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.
19. Gómez-Selemeneva, D., Blanco, B. y Conde, J.R. (2013) GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684.
20. González Arias, M.; Frías Jiménez, R.; Cuétara Sánchez, L. (2008). HASPNET. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Matanzas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
21. González, M. E. (2002) El control interno. Disponible en : <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/> Consultado el 15/02/2018.
22. Holmes, A. (1994). Auditoría Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México.
23. Hongreen, T. (1985). Capítulo 7 El Control Interno y las operaciones en efectivo. Contabilidad Tomo I: 326.
24. Kaplan and Norton. (1997). The Balanced Scorecard- Strategien erfolgreich umsetzen" Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart.
25. Koontz, H and Wehrich, H. (1999). Administración una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana de editores, S.A., Onceava edición, 1999.
26. Leiva, D. (2014). Marco conceptual del control interno. C. G. D. L. República. Programa Buen Gobierno & Reforma del Estado de la Cooperación Alemana al Desarrollo. Lima, Perú.
27. López Viñegla, A. (1998). El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid. España.

28. Mantilla, B. S. (2007). Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia.
29. Montalvo Torriente, C. R. (2012). Propuesta de un procedimiento de Control Interno para el aprovisionamiento y distribución de inventarios de la Dirección de Abastecimiento Técnico Material de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Departamento de Economía. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas. Título de Licenciado en Economía.
30. Nogueira Rivera, D. and Medina León, A. (2003). Competitividad y Control de Gestión. Apuntes para conferencia magistral, (septiembre). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.
31. Paz Aranda, J. C. (2009). Conceptos Básicos del Control Interno. disponible en: [www.controlinternopublico.blogspot.com](http://www.controlinternopublico.blogspot.com). Consultado el 18/1/2018.
32. PCC. (2011). Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.
33. PCC. (2016). Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. La Habana, Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular. Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
34. Pérez Hernández, F. Y. (2017). Diagnóstico mediante una Auditoría Especial al Sistema de Control Interno del departamento de recepción del hotel Iberostar Taínos. Departamento de Turismo. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas. Título de Licenciado en Turismo.
35. Piñón Prieto, L. E. (2016). 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”. Departamento de Turismo. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas. Título de Licenciado en Turismo.
36. Quintobconta (2012). Auditoría. Concepto-Clasificación y Objetivos. Retrieved Consultado el 18/2/2018, from <https://auditworld.wordpress.com/2012/10/14/auditoria-concepto-clasificacion-y-objetivos/>.
37. Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997). Editora Política. La Habana.
38. Resolución Nº 013/06, (2006) del Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Cuba.

39. Rivera, L. M. (2011) El Control Interno. Su importancia en los hoteles. Disponible en: <http://finanzasyhoteles.wordpress.com>. Consultado el 24/3/2018
40. Rivero Bolaños, L. A. and Campos Chaurero, L. L. (2007). Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. D. d. C. y. A. F. d. C. y. F. U. d. I. Habana. La Habana, Cuba.
41. Rivero Bolaños, L. A. (2008). Análisis comparativo entre los Informes COSO, COCO y la Resolución 297. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Cuba. Disponible en [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com). Consultado el 12/3/2018.
42. Stoner, J. (1997). Administración. Quinta edición. Libro reproducido por el MES.
43. Toledo Martínez. A. (2013). Propuesta de un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en el componente Actividades de Control en el Departamento de Contabilidad y Finanzas del "Hotel Paradisus Princesa del Mar". Departamento Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas. Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.

## ANEXOS

**Anexo 1:** Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico del Sistema de Control Interno en el componente Ambiente de Control

Sistema de Control Interno

Componente Ambiente de Control.

### **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual**

- Si están definidos los objetivos de trabajo de la entidad.
- Está elaborado el plan anual de la entidad, el que debe responder a la instrumentación de las actividades recogidas en el de actividades principales del organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.
- Definidos por áreas los objetivos de trabajo.
- Elaborado por áreas el plan de trabajo anual.
- Elaborado por áreas el plan de trabajo mensual.
- Conformado por cada cuadro, funcionario y especialista su plan de trabajo individual, el que debe estar aprobado por el jefe inmediato superior.
- Analizado con los trabajadores de la entidad el cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo, así como incluir nuevas tareas si se corresponde.
- Elaborado el plan de presupuesto anual.
- Analizado con los trabajadores el plan de presupuesto anual y su comportamiento.

### **Integridad y valores éticos.**

- Desarrollo de un programa de formación de valores éticos de la organización.
- El código de ética de los cuadros se encuentra firmado.
- El Convenio Colectivo de trabajo está elaborado entre la administración y el sindicato y se encuentra firmado.
- Esta discutido y aprobado por los trabajadores el Convenio Colectivo de Trabajo.
- El Reglamento Disciplinario se encuentra elaborado.
- El Reglamento Disciplinario Está discutido y aprobado por los trabajadores.
- está actualizado el Registro de Medidas Disciplinarias aplicada por la entidad.
- Existe un Código de Conducta específico en el que se exponen valores éticos que deben cumplir un grupo específicos de trabajadores.

### **Idoneidad demostrada.**

- El Comité de Expertos se encuentra creado.

- Los perfiles de competencia se encuentran elaborados.
- Está actualizado las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- Está elaborado el Plan de Capacitación Anual.
- La Evaluación del Desempeño que aplica la entidad permite de manera efectiva el reconocimiento o no de la idoneidad demostrada de los trabajadores.

### **Estructura organizativa, asignación, autoridad y responsabilidad.**

- Existe documento legal que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social.
- Cuentan con el certificado de inscripción en el registro de empresa.
- Está aprobada la plantilla de cargos de la entidad.
- Está elaborada la estructura Organizativa u organigrama de la entidad para el cumplimiento de su misión y objetivos y se corresponde con su funcionamiento actual.
- Están identificados los procesos y actividades a realizar a partir de las funciones de la entidad.
- Está establecido el reglamento orgánico o manual de organización.
- Existe el manual de funcionamiento y en el mismo aparecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo a los distintos procesos y actividades que se realizan.
- Está conformado el manual de procedimiento aprobado por la máxima dirección, en el cual aparece los procedimientos de trabajo de cada proceso.
- El procedimiento de selección e ingreso de personal se encuentra elaborado.
- El plan de seguridad y protección física se encuentra elaborado y actualizado.
- Existen las resoluciones de nombramiento del personal dirigente y trabajadores designados.
- Poseen las disposiciones que aprueba la Constitución de los órganos de dirección y consultivos.

### **Política y Práctica de la Gestión de Recursos Humanos.**

- Están elaborados los procedimientos o reglamentos internos para
- Selección e ingreso de los trabajadores
- Evaluación del desempeño
- Plan de capacitación
- Aplicación de los sistemas de pagos
- Conservadas las actas de las reuniones del Comité de Expertos

- Conservadas las actas de constitución de Órganos de Justicia Laboral de Base.
- Se aplican correctamente las disposiciones sobre el control de la fuerza de trabajo, relativo a la disciplina laboral, vacaciones acumuladas, plantilla de cargos y expediente laboral.

**Anexo 2:** Encuesta a trabajadores.

No	Preguntas	Si	No
1	Conoce la función que hace tu centro de trabajo.		
2	Se trabaja por cumplir los objetivos, la misión y la visión.		
3	Le gusta el trabajo que realiza.		
4	Conoce a los miembros del Comité de Prevención y Control.		
5	Se cumple con el reglamento disciplinario Interno.		
6	Los jefes saben lo que hacen y dirigen bien.		
7	Hay confianza y cooperación entre las personas y áreas.		
8	Una misma función tiene más de un responsable.		
9	La promoción del personal es justa en todos los casos.		
10	La dirección y las organizaciones del centro prestan la adecuada atención al hombre y sus necesidades personales y de sus familiares.		
11	Hay control sobre el ahorro de materiales y electricidad.		
12	Está de acuerdo con su contenido de trabajo.		
13	Hay control suficiente de bienes y documentos.		
14	Siente que su trabajo es controlado eficientemente.		
15	Los jefes son receptivos ante los planteamientos de los trabajadores.		
16	Se discute el plan de prevención de riesgos.		
17	Siente los éxitos y fracasos de la entidad como suyos.		
18	La dirección actúa con firmeza ante situaciones indebidas.		
19	Cree usted que exista privilegio indebido.		
20	Se les informa a los trabajadores el resultado de las Auditorias.		
21	Su jefe inmediato lo ayuda a superarse.		

<b>22</b>	Hay disciplina y organización en la entidad.		
<b>23</b>	Las áreas de trabajo y la entidad en general se mantienen limpias y organizadas.		
<b>24</b>	Funciona bien el Órgano Laboral de Base.		

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Tabulaciones de las encuestas

PREGUNTA NO	RESPUESTA			
	SI	%	NO	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	16	100.0	-	-
2	15	93.8	1	6.2
3	15	93.8	1	6.2
4	12	75.0	4	25.0
5	12	75.0	4	25.0
6	10	62.5	6	37.5
7	10	62.5	6	37.5
8	5	31.3	11	68.7
9	8	50.0	8	50.0
10	6	37.5	10	62.5
11	9	56.3	7	43.7
12	15	93.8	1	6.2
13	12	75.5	4	25.0
14	15	93.8	1	6.2
15	9	56.3	7	43.7
16	10	62.5	6	37.5
17	16	100.0	-	-
18	11	68.8	5	31.2
19	4	25.0	12	75.0
20	16	100.0	-	-
21	14	87.5	2	12.5



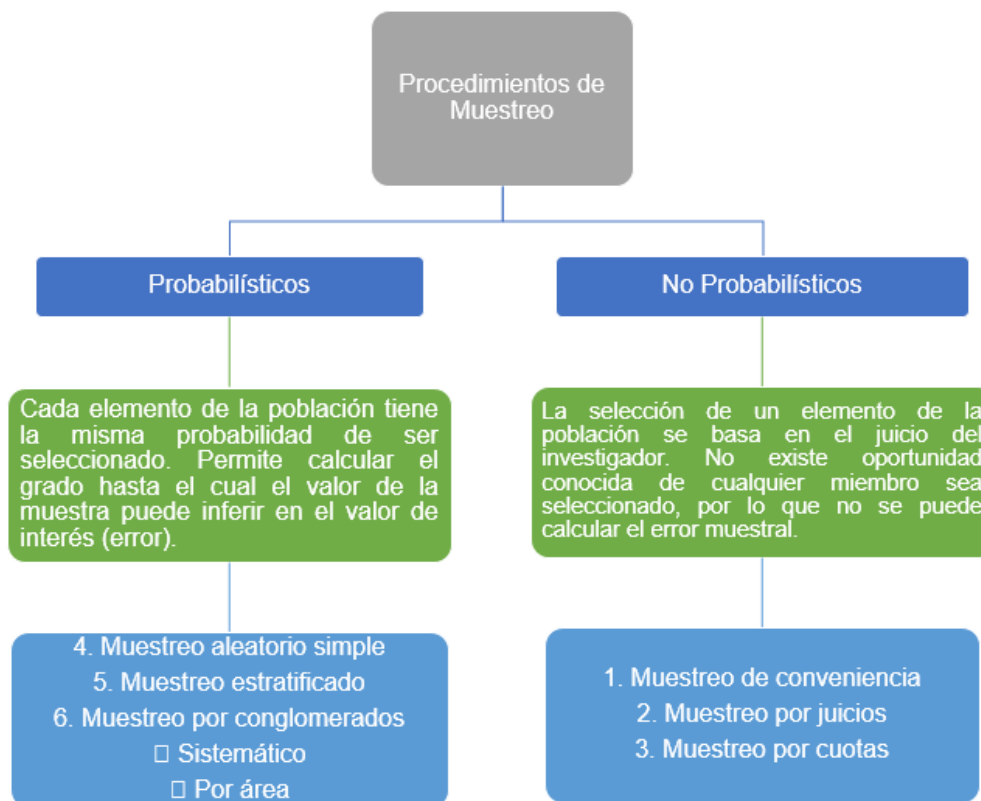
22	10	62.5	6	37.5
23	6	37.5	10	62.5
24	14	87.5	2	12.5

#### Anexo 4: Entrevista a Cuadros y Administrativos

Aspectos mínimos a tratar en la entrevista

- Considera efectivo el Control Interno en la Entidad
- Conoce la Resolución 60-2011 de la Contraloría General d la República de Cuba.
- En los Consejos de Dirección se analiza el Sistema de Control Interno.
- Está creado el Comité de Prevención y Control.
- Conoce si el Plan de Prevención y Riesgo está elaborado y actualizado.
- Conoce si el nivel superior de la Empresa asesora en materia de Control Interno.
- Hay disciplina y organización en la Entidad.

#### Anexo 5: Tipos de Procedimientos de Muestreo



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6: Cálculo del número de Encuestas

Se asume como población (N) la suma del personal de las cinco áreas claves de servicio.

Cocina: 65

Gastronomía: 85

Ama de Llaves: 63

Recepción: 20

Animación: 12

Total: 245

N =245

$$n = \frac{N \times K^2 \times P \times Q}{e^2(N - 1) + K^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{245 \times 2^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(245 - 1) + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n=153

Por ciento que representa el estrato del total de la población.

Cocina:  $57/245=23.26\%$

Gastronomía:  $82/245=33.46\%$

Ama de Llaves / Recepción:  $56/245=22.85\%$

Economía / RRHH:  $17/245=6.93\%$

Animación:  $11/245=4.49\%$

Directivos y Mandos intermedios:  $22/245=8.98\%$

Cálculo previo de la muestra por estrato:

$n(\text{Cocina})=153*23.26\%= 35$

$n(\text{Gastronomía}) =153*33.46\%=51$

$n(\text{Ama de Llaves / Recepción}) =153*22.85\%=35$

$n(\text{Economía / RRHH}) =153*6.93\% =11$

$n(\text{Animación}) =153*4.49\%=7$

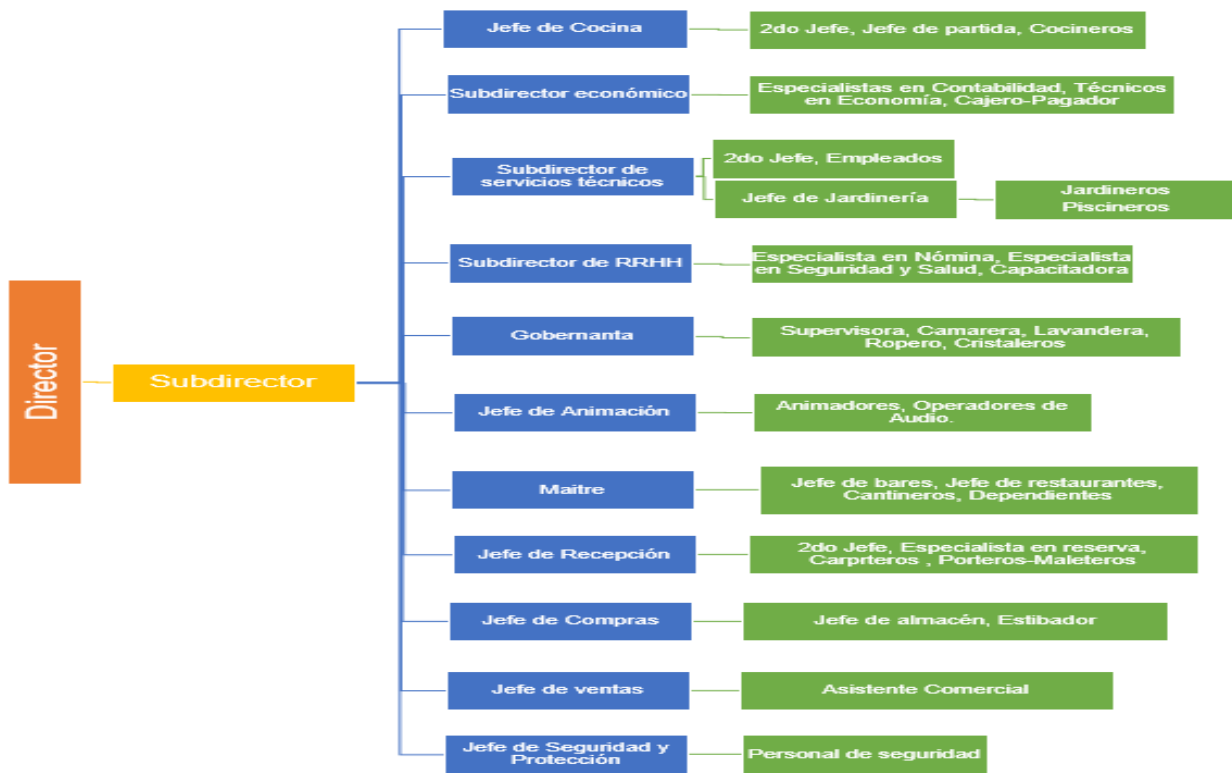
$n(\text{Directivos y Mandos intermedios}) =153*8.98\% =14$

**Anexo 7:** Ficha de investigación comercial

<b>Técnica</b>	<b>Investigación</b>
<b>Procedimiento tecnológico</b>	Encuestas a través de cuestionarios con preguntas cerradas
<b>Forma de contacto</b>	Personal de las áreas de contacto de la instalación
<b>Puntos de muestreo</b>	Áreas de contacto
<b>Universo</b>	Directivos, Mandos Intermedios y personal de las áreas de contacto de la instalación.
<b>Ámbito</b>	Instalaciones del hotel
<b>Tamaño Muestral</b>	153
<b>Error Muestral</b>	5%=0.05
<b>Nivel de confianza</b>	1.96, K=2; p=q=0.5
<b>Diseño Muestral</b>	Muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional.
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	5-23 de marzo del 2018

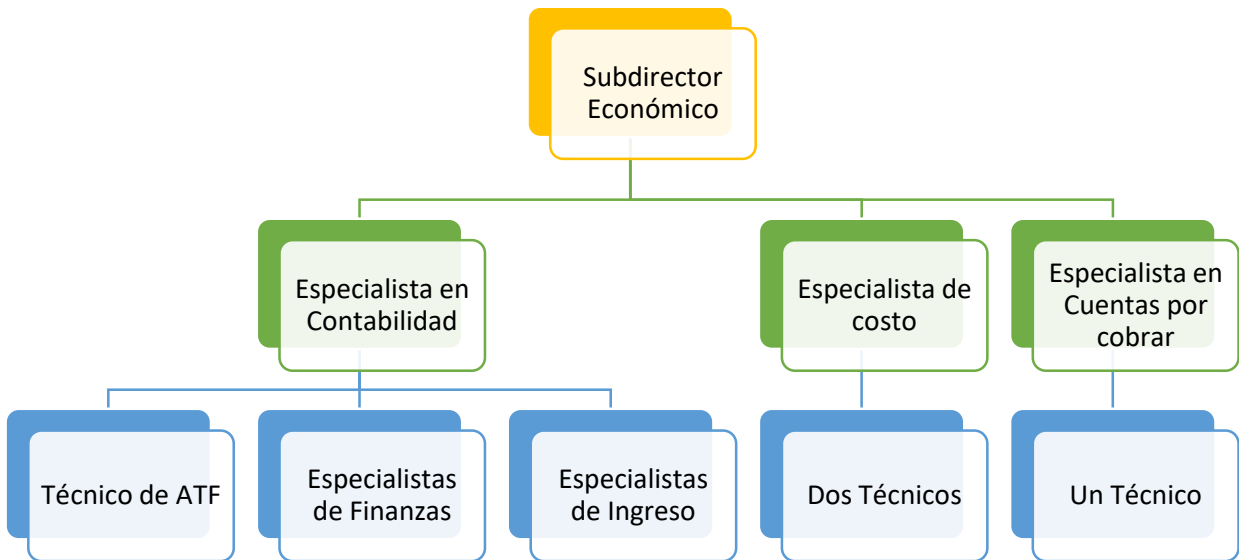
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8:** Organigrama de la entidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos.

**Anexo 9:** Organigrama del departamento económico.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el departamento de Recursos Humanos.

