



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Departamento de Contabilidad y Finanzas*

*Trabajo de Diploma*

*Auditoría de Gestión al área de Recepción en el  
Hotel "Villa La Granjita".*

*Autor: Dayana Zamora Pérez*

*Tutor: Msc. Felipe González Gallo*

*Curso: 2006\_ 2007*



## **Resumen**

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento terciario de la economía. A partir de los años cincuenta el turismo se ha incrementado a nivel mundial, favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, pasando este sector a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países.

A inicios de la década de los 90, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

El siguiente trabajo titulado Auditoría de Gestión en el Hotel Villa La Granjita ha sido concebido para la creación y aplicación de un programa y sus procedimientos debido a la necesidad de elaborar un programa como elemento integrador de autocontrol y de diagnóstico continuo que le permita evaluar la gestión de Recepción y valorar el grado de eficiencia, eficacia y economía de sus actividades.

Para la realización del mismo se requirió de una amplia búsqueda bibliográfica de los conceptos relacionados con la auditoría de gestión, el control interno y las funciones esenciales del área que proporcionaran la base para la realización de esta auditoría.

A continuación se presenta la caracterización de la entidad, un diagnóstico del área de Recepción de La Villa y una evaluación al sistema de control interno de la misma, así como el análisis de varios indicadores con el objetivo de valorar la gestión en la villa. Como técnicas de auditorías se aplicaron encuestas a trabajadores con el propósito de conocer aspectos relacionados con el control interno y la gestión.

Seguidamente se elaboró la propuesta de un programa para evaluar la gestión en el área de Recepción de La Villa, el cual fue aplicado a la postre. Los hallazgos de la auditoría fueron expuestos en el informe en el cual se presentaron las conclusiones y recomendaciones con el fin de erradicar las deficiencias detectadas.

## Índice

### Página

Resumen

Introducción.....	1
Capitulo I: Marco teórico referencial.....	6
1.1 Auditoría de Gestión.....	6
1.1.1 Definición de Auditoria de Gestión.....	7
1.1.2 Concepto de gestión.....	8
1.1.3 Elementos de la Gestión .....	9
1.1.4 Interrelación de las 3 E.....	10
1.1.5 Objetivos de la Auditoria de Gestión.....	10
1.1.6Etapas de la Auditoria de gestión.....	11
1.1.7Aplicaciones de riesgo y muestreo en la auditoria de gestión.....	15
1.1.8Alcance de la Auditoria de Gestión.....	15
1.1.9Riesgos en la Auditoria de gestión.....	15
1.1.10 Evidencia suficiente y competente.....	16
1.1.11Técnicas más utilizadas al practicar Auditorias de Gestión.....	17
1.2 Control Interno.....	18
1.2.1Definicion de Control Interno.....	18
1.2.2Definición y objetivos de Control Interno (Informe coso) .....	18
1.2.3Características generales del control interno.....	19
1.2.4Obligatoriedad del sistema de control interno.....	20
1.2.5Limitaciones del control interno.....	20
1.2.6Eficacia del control interno.....	20
1.2.7Funciones y responsabilidades.....	21
1.2.8Componentes del control interno.....	22
1.2.9Procedimientos para mantener un buen control interno.....	28

1.3Subsistema de inventario.....	29
1.3.1Definicion del subsistema de inventario.....	29
1.3.2Principios y procedimientos de control interno para el subsistema de inventario.....	29
1.3.3Concepto y alcance de la administración de inventario.....	31
1.3.4Objetivos de la auditoria de gestión en la administración de inventario.....	32
1.3.5Rotacion y ciclo de los inventarios.....	32
1.3.6Procedimientos para el subsistema de inventarios según grupo Cubanacán.....	32
1.3.7Procedimientos específicos para el subsistema de inventario.....	37
Capitulo II: Reconocimiento del subsistema de inventarios.....	44
2.1Caracterizacion de la entidad.....	44
2.2Reconocimiento del subsistema de inventarios.....	46
2.2.1Reconocimiento general del control interno al subsistema de inventarios.....	50
2.2.2 Definición y análisis de los indicadores económicos.....	56
Capitulo III: Propuesta y aplicación del programa de auditoria de gestión para el subsistema de inventarios.....	60
3.1Propuesta del programa de auditoria de gestión al subsistema de inventario.....	60
3.2Informe de la auditoria de gestión al subsistema de inventarios.....	74
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos.	

## **Introducción:**

El desarrollo del turismo en Cuba, al cabo de una década de duro bregar, es una realidad, así como la consolidación del sector como factor estructural de la economía. El crecimiento sostenido de su participación en el PIB es sorprendente y poco usual en la historia económica internacional. En la arena internacional, el posicionamiento alcanzado en el contexto caribeño es calificado de espectacular por muchos especialistas cuando evalúan las posiciones cimeras logradas dentro de la región en el escaso margen de un decenio.

Cabe destacar que este crecimiento se diferencia sustancialmente de la situación de los demás países caribeños, e incluso de otros polos turísticos dentro del Tercer Mundo. Los factores asociados al bloqueo económico de los Estados Unidos generan un contexto especial al respecto que Cuba ha sabido sortear de forma inteligente.

La estrategia de desarrollo del sector ha presentado, adicionalmente, otras particularidades como son la definición de prioridades, la utilización del efecto arrastre de otros sectores de la economía a partir de la demanda agregada del sector, la incorporación de agentes externos al proceso de desarrollo con características específicas, así como una marcada atención al desarrollo de sus recursos humanos.

Todo ello converge a un planteamiento esencial: El sector turístico cubano, después de vencer una etapa de expansión sin precedentes, se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva con importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas, así como un grupo de ventajas indiscutibles que pueden apalancar este proceso y un paso para ello es la realización de auditorías, guardiana intangible de los medios y recursos de todo el pueblo cubano, constituyendo una de las formas fundamentales de control de la gestión administrativa y consistiendo en el examen de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponden, con la finalidad de mejorar el control y el grado de eficiencia en la utilización de los recursos, prevenir el uso indebido de estos, fortalecer la disciplina de dichas entidades y coadyuvar al mantenimiento de la honestidad administrativa y la preservación

de la integridad moral de los trabajadores, por lo que es incuestionable que la Auditoría de Gestión pasa a ocupar un lugar muy importante para la economía del país ya que hoy por hoy es un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos encargados de resolver los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Este tipo de auditorías aún no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas pretende con la elaboración de un Programa y sus Procedimientos evaluar la actividad empresarial en el sistema hotelero cubano. Es por ello que el siguiente trabajo titulado: Auditoría de Gestión en el área de Recepción en “Villa la Granjita”, con la elaboración de un Programa y sus procedimientos que contengan las herramientas: observaciones, encuestas y revisión de documentos, pretende evaluar la actividad empresarial desde el punto de vista de la Auditoría de Gestión.

Todo lo cual implica el planteamiento del siguiente **Problema Científico:**

En “Villa la Granjita” no se ha practicado una Auditoría de Gestión en el área de Recepción por carecer de Programas para este tipo de Auditoría y por ende de los procedimientos metodológicos, lo que imposibilita conocer de forma oportuna los niveles de economía, eficiencia y eficacia con que desarrolla sus actividades.

Para dar solución a este problema se proponen los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Elaborar un Programa y los procedimientos que contengan las herramientas necesarias para evaluar la actividad Empresarial en el área de Recepción en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia.

**Objetivos Específicos:**

- Hacer una caracterización de la entidad
- Realizar un estudio de conceptos como Control Interno y Auditoría de Gestión
- Evaluar el sistema de Control Interno
- Fundamentar de forma teórica un Programa a elaborar.
- Elaborar un Programa para evaluar la actividad Empresarial, así como los procedimientos para su aplicación.
- Aplicar el Programa en el área de Recepción.

El planteamiento de estos objetivos implicó que surgieran las siguientes:

### **Preguntas de Investigación:**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que avalan el Programa a elaborar así como sus procedimientos?
- ¿Cuáles son las características necesarias y herramientas que podrán ser utilizadas en la elaboración de un Programa y sus procedimientos?
- ¿Es posible aplicar el Programa propuesto en el sector del turismo?

### **Hipótesis de la Investigación:**

Si se elabora un Programa de Auditoría de Gestión y los procedimientos metodológicos correspondientes se podrán evaluar de forma oportuna los niveles de economía, eficiencia y eficacia con la cual desarrolla sus actividades el área de Recepción.

### **Justificación de la Investigación:**

La investigación desarrollada sobre una problemática objetiva pretende evaluar la actividad Empresarial desde el punto de vista de la Auditoría de Gestión, con la elaboración de un Programa y sus procedimientos que contengan las herramientas: observación, encuestas y revisión de documentos para así conocer de forma oportuna los niveles de economía, eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades en el área de Recepción.

### **Valor de la investigación:**

**Social:** la investigación tiene un alto valor social pues contribuye al fortalecimiento del control interno y a neutralizar y minimizar la comisión de delitos u otras manifestaciones de desvíos de recursos alcanzando una seguridad razonable.

**Práctico:** el aporte práctico de la investigación se evidencia en que “La Villa” podrá certificar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el área de Recepción y erradicar las deficiencias en caso de que existan.

## **Estructura de la Investigación:**

La Investigación se ha estructurado en III Capítulos:

### **Capítulo I:** Marco Teórico Referencial.

En este Capítulo se hace referencia a los fundamentos teóricos del tema objeto de estudio, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica de la literatura nacional y extranjera vinculada con los temas a tratar.

### **Capítulo II:** Diagnóstico del área de Recepción

En este Capítulo se llevó a cabo la revisión de información económica, análisis del sistema de control interno administrativo para conocer las deficiencias y dificultades del mismo y comprobar el cumplimiento de los principios de control interno. Se examinaron y evaluaron los documentos, operaciones, registros y estados de resultados para determinar si estos reflejan razonablemente la situación del Departamento. Se realizaron encuestas a trabajadores de la entidad para lograr una mejor familiarización, además se definieron y analizaron varios indicadores económicos para conocer la situación financiera existente.

### **Capítulo III:** Propuesta y aplicación del programa de Auditoría de Gestión.

En este Capítulo se dio propuesta a un Programa de Auditoría de Gestión para el área de Recepción, luego se validó el Programa señalando los hallazgos de Auditoría.

## **Introducción.**

El capítulo que se muestra a continuación consta de cuatro epígrafes fundamentales, en el primero se abordarán conceptos básicos de la auditoría de gestión, en el segundo se abordarán los conceptos fundamentales del control interno, en el tercero se abordará lo relacionado con el control interno de caja y banco y en el cuarto y último epígrafe se abordarán las funciones fundamentales del área de Recepción de Villa La Granjita.

### **1.1 Auditoría de Gestión**

#### **Evolución de la Auditoría**



En un inicio la Auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones como servicio al dueño del capital invertido. Con el crecimiento de la utilización del crédito a largo plazo como sustituido de parte del capital del dueño y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños, inversionistas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Paralelamente, la auditoría gubernamental evolucionó dirigida, inicialmente, a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente, orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar los Sistemas Financieros y de Control Interno, así también para dar fe sobre la contabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros. Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión. Debemos señalar que en nuestro país, la Auditoría de Gestión, se encuentra bien definida en cuanto a concepto y objetivos. <sup>1</sup>

### **1.1.1 Definición de Auditoría de Gestión.**

Según el Ministerio de Auditoría y Control, la Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia, las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realiza con eficiencia sus actividades o funciones.

---

<sup>1</sup>Documento de la red.(Capital/Big/Doc/Contabilidad/4to/Auditoría III/MAC. Auditoría de Gestión)

- Si la entidad alcanza los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá en forma selectiva a actividades y materias que desde el punto de vista económico o por sus características, considere conveniente para lo cual se tomaran como base, los siguientes elementos:

### **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario. El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

### **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

## **Eficacia**

Es el grado que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas
- que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comprobaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes esta destinado. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.<sup>2</sup>

## **Concepto de Gestión**

Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos así como lo evaluación de su desempeño y cumplimiento: Además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según al sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anterior la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, de conseguir que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.<sup>3</sup>

### **1.1.3 Los Elementos de la Gestión son:**

---

<sup>2</sup> Ibid. 1

<sup>3</sup> Ibid.1

1- **Establecimiento de Objetivos y Metas.** Este elemento es fundamental de la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa: estas deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

2- **Planeación y Organización.** Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes.

- Anotar lo que debe hacerse
- Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.
- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo: y
- Determinar los recursos y las habilidades necesarias así como asignar responsabilidades.

3- **Control.** El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo lo que debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan.

4- **Supervisión.** Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- obtener información
- evaluar la información obtenida
- analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos
- tomar acciones correctivas

5- **Informe y evaluación.** La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la Gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que

las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.<sup>4</sup>

#### **1.1.4 Interrelación de las 3 “E”**

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre si, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía	Ins Insumos correctos al menor costo.
Eficiencia	Insu Insumos que producen los mejores resultados.
Eficacia	Res Insumos que brinden los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costehabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo. Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho mas profundo al no limitarse solo al mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento. Así mismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.<sup>5</sup>

#### **1.1.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

En las Auditorías de Gestión, que abarcan todas las áreas críticas, se define como objetivos los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.

---

<sup>4</sup> Ibid.1

<sup>5</sup> Ibid.1

- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.<sup>6</sup>

### **1.1.6 Etapas de la Auditoría de Gestión**

**1- Exploración y Examen Preliminar.** Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas
- Características de la producción o del servicio
- Capacidad de producción o servicios instalada
- Plan de producción o servicio

---

<sup>6</sup> Manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado.  
[www.respondanet.com/spanish/adminfinanciera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm](http://www.respondanet.com/spanish/adminfinanciera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm)

- Sistemas de costo, centros de costo, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento
- Fuentes de abastecimiento de las materias primas y materiales fundamentales
- Destino de la producción determinada o de los servicios prestados
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones
- Existencia de normas de consumo y cartas tecnológicas, así como fichas de costo actualizadas
- Existencia de normas de trabajo
- Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales anteriores
- Verificación de las fuentes de financiamiento
- Evaluación del sistema de control interno y contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
  - Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras
  - Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procesamiento de la información
  - Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
  - Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad
  - Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluidas las organizaciones políticas y de masas; y
  - Efectuar un recorrido por las tareas que conforman la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

**2- Planteamiento.** Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planteamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

- Los objetivos
- Los puntos críticos
- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá concluir a

\* Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;

- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar;

Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

\* Estos serán presentados a la autoridad facultada, para que decida su comprobación;

- Determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinara:

\*Cuantos auditores son necesarios y que calificación deben tener; y

- Que otros técnicos son necesarios y de que nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia Y Eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de la auditoría y aprobarse por el supervisor o por el jefe del área; y
- Determinación del tiempo que se empleara en desarrollar la auditoría, así como su presupuesto.

**3. Ejecución.** En esta etapa, como lo indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán tenerse en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los cumplimientos y las desviaciones.
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.



- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planteamiento.
- El jefe de la auditoría deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados y, por ende, los objetivos previstos.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado para ello.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

**4. Informe.** La exposición de Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

#### Introducción

Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la 2da etapa:

“planteamiento”

#### Conclusiones

Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 “E” y su interrelación.

#### Cuerpo del informe

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

#### Recomendaciones

Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

## Anexos

Se pueden mostrar de forma resumida las prácticas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

## Síntesis

En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

**5-Seguimiento.** Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E “, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si este hubiera sido sustituido por su desacierto.<sup>7</sup>

### **1.1.7 Aplicaciones de Riesgos y Muestreo en la Auditoría de Gestión**

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No 1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría se señala que:

Al formar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los Estados Financieros están adecuadamente preparados en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca oculto algún error importante”...<sup>8</sup>

### **1.1.8 Alcance de la Auditoría de Gestión**

---

<sup>7</sup> MAC.Auditoría de Gestión

<sup>8</sup> Ibid 7

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- la satisfacción de los objetivos institucionales
- el nivel jerárquico de la Empresa
- la estructura organizativa
- la participación individual de los integrantes de la institución<sup>9</sup>

### **1.1.9 Riesgos en la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- criterio profesional del auditor
- regulaciones legales y profesionales
- identificar error de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

- Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa o el organismo.
- Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditoría de Gestión:

---

<sup>9</sup> Ibid 7

- Conocer los riesgos propios de la actividad del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño del control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.<sup>10</sup>

## **1 1.1.10 Evidencia suficiente y competente**

La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, se ha obtenido ésta en la cantidad indispensable para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando han quedado satisfactoriamente comprobados. Es imposible en cualquier trabajo de auditoría llegar a obtener la certeza absoluta, sin embargo dentro de la formación de juicios de una persona, existe un grado de seguridad en el cual puede afirmar las cosas con plena confianza de que

no está haciendo una afirmación audaz o arriesgada aún cuando tenga la certeza absoluta

de ellas. A este grado de seguridad dictado por la prudencia y que es la guía que rige la mayor parte de las actividades humanas se le llama certeza moral. Es esa certeza la que el auditor debe alcanzar para que le sea posible dar su opinión profesional de una manera objetiva y cumpliendo con las finalidades y deberes de su actividad profesional.<sup>11</sup>

## **2 1.1.11 Técnicas más utilizadas al practicar Auditorías de Gestión**

---

<sup>10</sup> Ibid 7

<sup>11</sup> Ibid 7

## *2.1 Observación*

Como su nombre expresa consiste en observar y puede incluir por tanto exámenes de los aspectos físicos de una operación. La observación es muy amplia prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

## *2.2*

## *2.3 Confirmación*

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho. La confirmación se hace frecuentemente por correo y generalmente se aplica al efectivo las cuentas por cobrar, cuentas por pagar inversiones inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

## *2.4 Verificación*

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser. Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente. Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

## *2.5 Investigación*

Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todos aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación. En esta técnica

se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

2.6

## **2.7 Análisis**

Consiste en analizar la diversa documentación de la empresa analizando tanto la documentación interna como la externa. Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos. El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

2.8

## **2.9 Evaluación**

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor. Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las E.<sup>12</sup>

## **1.2 Control Interno**

### **1.2.1 Definición de Control Interno**

Es 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
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid. 7

<sup>13</sup> Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios

### **1.2.2 Definición de Control Interno y sus Objetivos**

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

1. Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
2. Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
3. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
4. Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.<sup>14</sup>

### **1.2.3 Características Generales del Control Interno**

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

---

<sup>14</sup> Ladino Enrique. Control Interno Informe Coso. [www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.html](http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.html)

- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones<sup>15</sup>

#### **1.2.4 Obligatoriedad del Sistema de Control Interno**

- Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
- Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo, en lo adelante entidades.
- **Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.**<sup>16</sup>

#### **1.2.5 Limitaciones del Control Interno**

- El concepto SEGURIDAD RAZONABLE está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

---

<sup>15</sup> Ibid. 13

<sup>16</sup> Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.



- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.<sup>17</sup>

### **1.2.6 Eficacia del Control Interno**

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las 3 categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables

Además de estos elementos, en la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios se adiciona un cuarto elemento, el cual es control de los recursos.<sup>18</sup>

### **1.2.7 Funciones y responsabilidades**

Todos los miembros de una organización tienen alguna responsabilidad en materia de control interno. Sin embargo, la responsabilidad del sistema de control interno recae en la dirección y en primer lugar, en el presidente o director general. Los responsables de las áreas de finanzas y contabilidad son personas claves en cuanto a la forma en que la dirección ejerce el control, si bien todo el personal directivo tiene un papel importante en la medida que cada uno es responsable del control de las actividades de su unidad. Así mismo, los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del sistema de control interno, si bien no son los principales responsables en su establecimiento o mantenimiento. El consejo de administración y su comité de auditoría supervisa el sistema de control interno. Algunos terceros, como los auditores externos, contribuyen a menudo a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para ejercitar

---

<sup>17</sup> Ibid. 16

<sup>18</sup> Coopers & Librand. Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe Coso

el control interno. No obstante, no son responsables de la eficacia del sistema de control interno de la entidad, ni forman parte de él.

El sistema de control interno se realiza por diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes. El consejo de administración (directamente o a través de sus comités), la dirección, los auditores internos y demás miembros del personal contribuyen de forma importante a la eficacia del sistema de control interno. Determinados terceros, tales como, los auditores externos y los organismos de control, están a veces relacionados con el control interno y las que sin serlo, pueden, por sus actuaciones, afectar al sistema o ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Las personas pertenecientes a una organización forman parte del sistema de control interno. Contribuye cada uno a su manera, a un control interno efectivo, es decir a proporcionar un grado razonable de seguridad de que se alcance los objetivos específicos de la entidad.

Los terceros también pueden ayudar a que la entidad consiga sus objetivos realizando acciones que proporcionen información útil para el control interno, o contribuyan de forma independiente al cumplimiento de sus objetivos. No obstante, el mero hecho de contribuir,

directa o indirectamente, alcanzar los objetivos de la entidad no implican la pertenencia de su sistema de control interno.<sup>19</sup>

### **1.2.8 Componentes del Control Interno**

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

### **Ambiente de Control**

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

---

<sup>19</sup> Ibid.18

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. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

### **Normas para el Ambiente de Control**

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional

- Atmósfera de confianza mutua
- Organigrama
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en personal
- Comité de Control

### **Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto d de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

### **Normas para la evaluación de los riesgos**

- Identificación del riesgo
- Estimación del riesgo

- Determinación de los objetivos de control
- Detección del cambio

### **Actividades de Control**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

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

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, preenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.

- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referida a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

### **Normas de Actividades de control**

- Separación de tareas y responsabilidades
- Coordinación entre áreas
- Documentación
- Niveles definidos de autorización
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control del sistema de información
- Control de la tecnología de información
- Indicadores de desempeño
- Función de Auditoría Interna independiente

### **Información y comunicación**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación

eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

### **Normas de Información y Comunicación**

- Información y responsabilidad
- Calidad de la información
- Flexibilidad al cambio
- El sistema de información
- Compromiso de la dirección
- Comunicación, valores de la organización y estrategias
- Canales de comunicación

### **Supervisión o Monitoreo**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos. Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

### **Normas de Supervisión o Monitoreo**

- Evaluación del Sistema de Control Interno
- Eficacia del Sistema de Control Interno
- Auditorías del Sistema de Control Interno
- Validación de los supuestos asumidos
- Tratamiento de las deficiencias detectadas<sup>20</sup>

### **1.2.9 Procedimientos para mantener un buen Control Interno:**

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos prenumerados.

---

<sup>20</sup> Ibid 16



13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes
20. Actualización de medidas de seguridad.
21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.<sup>21</sup>

### **1.3 Control interno de Efectivo**

#### **1.3.1 Control Interno de Efectivo en Caja<sup>22</sup>**

1. Adecuada división del trabajo siempre que sea factible entre los responsables de los medios monetarios los que elaboran los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que no tengan la posibilidad de efectuar anotaciones en los libros de Contabilidad.
2. Anotación oportuna de todas las operaciones con el efectivo, debe garantizar que todo recurso recibido sea registrado de inmediato y a la vez sirva de evidencia documental de quien lo ejecutó aprobó, registro, verificó y supervisó.
3. Supervisión de las operaciones reflejadas en estas cuentas en forma sistemática por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones con el fin de observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.
4. Recopilación de normas de procedimiento a aplicar MFP y BNC así como por el Organismo al que se subordina la entidad las específicas en cada organización económica.

---

<sup>21</sup> [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm)

<sup>22</sup> Cuba. Comité Estatal de Finanzas. Finanzas al día: subsistema de contabilidad. Control Interno

5. El conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad, tanto los de uso común como los de uso específico con sus correspondientes metodologías previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a los documentos legislados al efecto.

6. Es responsabilidad de la entidad mantener el efectivo o documentos equivalentes en lugares apropiados que ofrezcan garantías contra robos y/o incendios, así como observar las disposiciones vigentes del BNC.

7. La combinación y/o llaves de las cajas contenedoras del efectivo corresponden estar en poder del custodio o cajero mediante documentos al efecto y una copia permanente en sobres que controle solamente al Jefe del área donde está la caja. Si fuese necesario por ausencias del custodio abrir el sobre para obtener la combinación y/o llave se abre en presencia del Jefe del área.

8. Debe realizarse al menos una vez al mes arqueos sorpresivos.

En cada entidad debe existir cartas firmadas donde se reflejen los nombres, apellidos, firmas de: Funcionarios para la entrega de las dietas y pagos menores.

- Nombramiento de la persona que tenga las funciones de cajero.
- Funcionario para llevar el control de los anticipos por justificar
- Funcionarios autorizados a realizar pagos de salarios.
- Funcionarios a recoger los documentos bancarios (Nunca el realiza los depósitos).

9. Debe existir carta por la máxima Dirección de la autorización de:

- La frecuencia de los depósitos en Banco y máximo de efectivo a permanecer en Caja (Res 324/94 BNC).
- Los fondos fijos desglosados por tipos o importes.

10. En todos los tipos de entidades debe existir actas de responsabilidad del cajero por los fondos que existen y efectivo que manipula.

En caso de tener fondos para pagos menores debe existir la autorización de Planificación Financiera.

En los casos de faltantes y sobrantes de recursos se elabora el expediente correspondiente y este debe contabilizarse correctamente.

Se debe aplicar la responsabilidad material en caso de faltante de recursos monetarios de acuerdo con lo regulado en la Ley 92/86.

11. El cajero no debe custodiar recursos ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco.

12. Se debe cumplir el procedimiento establecido para el Control de Comestible por tarjeta magnética.

- El área económica debe controlar los cupones de combustibles entregados al cajero así como su distribución.

13. Los modelos de anticipos y de gastos de viaje debe:

- Liquidarse en los términos establecidos.
- Reflejar los datos que permitan verificar su veracidad.

14. Los modelos de vales para gastos menores deben.

- Estar debidamente firmados por los funcionarios autorizados.
- Los vales y sus justificantes son cancelados con cuño de pagado al reembolsarse

15. Los recibos de los ingresos deben estar numerados previamente por el área economía y controlar los que se encuentran en poder del cajero.

- No deben presentar borrones ni tachaduras.
- Todos los ingresos recibidos tendrán sus correspondientes modelos de recibo de ingreso

16. El importe de los ingresos por comedores y ventas se deben corresponder con la suma de los documentos justificados y se depositarán en caja diariamente.

- No deben realizarse retenciones del efectivo por ventas realizadas.
- Los reembolsos tendrán todos los datos documentos y firmas establecidas para hacerlos efectivo.

17. Los salarios no reclamados e indebidos así como los anticipos de gastos de viaje se reintegrarán y liquidarán dentro de los términos establecidos.

18. Al final de cada mes es preciso registrar los vales para pagos menores pagados y los anticipos para gastos de viaje liquidados o pendiente de liquidar que no hayan sido reembolsados.

### **1.3.2 Control Interno del Efectivo en Banco**<sup>23</sup>

1. Compruebe que exista control de los cheques emitidos cargados por el Banco, caducados y verifique que no se emitan cheques en blanco cancelados.

---

<sup>23</sup> [Ibd 20](#)

2. Compruebe que se concilien periódicamente y se dejen evidencias de las conciliaciones de todas las cuentas de efectivo en Banco, mensualmente
3. En caso de operaciones con ME: Verifique que está creada la comisión mediante resolución del Director.
  - Compruebe que existan las actas donde de forma colegiada se autoricen los pagos.
  - Verifique que los productos comprados coincidan con los conceptos aprobados.
  - Verifique que no se realicen depósitos en proveedores para que puedan ser adquiridos productos durante un tiempo determinado como pagos anticipados.
4. Verifique al menos que al menos una persona de los que firman los cheques, revise los documentos que dan origen a la emisión de estas al firmarlo.
5. En las Unidades Presupuestadas de salario, otros gastos e inversiones de materiales.
6. Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar las operaciones.
7. En las Unidades Presupuestadas deben ser compatibles las informaciones de Contabilidad Presupuestaria y de la Patrimonial.

#### **1.4 Funciones esenciales de la Recepción Hotelera**<sup>24</sup>

Es el departamento, sección o área de una instalación hotelera donde tiene lugar la acogida y despedida del cliente, además que a través de ésta se solicitan, gestionan y controlan varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes. Se trata, entonces, de la primera impresión o imagen inicial que se tiene del lugar al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene Departamento de

Recepción se subordina a la Dirección de Alojamiento de la instalación hotelera, a partir del cual son gestionados todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva hasta la salida. Ofrece tanto servicios internos como externos. Entre las funciones generales de este departamento se encuentran las siguientes:

- Participar conjuntamente con el Departamento de Ventas en la promoción de los servicios que ofrece la instalación.

---

<sup>24</sup> Manual de explotación

- Registrar y controlar todas las reservas de habitaciones.
- Gestionar directamente la venta de habitaciones para los turistas libres que se presentan en Recepción a partir de las tarifas establecidas.
- Recibir, acoger y despedir a los clientes.
- Atender, a través del servicio de Conserjería y de la propia Recepción, todas las solicitudes de los clientes.
- Brindar información de los servicios tanto internos como externos.
- Gestionar la utilización de servicios externos solicitados por los clientes.
- Centralizar y gestionar la solución de quejas y reclamaciones.
- Controlar las cuentas de los clientes.
- Gestionar los cobros.
- Emitir la información requerido a los demás departamentos de la instalación.

#### **1.4.1 Relaciones de trabajo de la Recepción con otros departamentos y/o áreas**

##### Con Ama de Llaves

- Mantener informado diaria y sistemáticamente respecto a:
  - Entradas y salidas del día, sobre todo de clientes VIPs.
  - Prórrogas.
  - Salidas imprevistas.
  - Salidas después de hora.
  - Cambios de habitación.
  - Gestiones realizadas en atención a quejas, reclamaciones y reportes de averías o anomalías.
  - Solicitudes de camas extras y cunas.
  - Otros datos de interés.

- Con Mantenimiento o Servicios Técnicos

- Notificación sobre averías, roturas u otras necesidades de reparación o reposición de equipos y muebles.
- Interesar atención y solución de las situaciones reportadas.

- Con Alimentos y Bebidas

- Entradas y plazos de estancia de huéspedes, principalmente de grupos o clientes individuales acogidos a planes alimentarios, así como particularidades sobre regímenes alimenticios de determinados clientes.
  - Nivel de ocupación de la instalación.
  - Cócteles de bienvenida, refrigerios, horarios especiales de determinada sesión de alimentación y actividades especiales.
- Con el Departamento Económico
    - Facturación y cierre diarios.
    - Tarifas públicas y confidenciales.
    - Precios de habitaciones y planes, según contratos establecidos.
    - Listado de precios por pérdidas y roturas, por responsabilidad del huésped.
    - Actualización de las tasas para el canje de monedas
    - Liquidación conciliada con los puntos de venta.
    - Cambios del fondo de Caja.
    - Auditoria diaria.
  - Con el Departamento Comercial (o Ventas)
    - Nivel de ocupación que presenta la instalación.
    - Actualización de los contratos y ofertas por agencias y TT.OO.
    - Contratos directos concertados por la instalación.
    - Actividades especiales.
    - Presencia de grupos FAM y clientes VIPs.

#### **1.4.2 Funciones generales del área de Recepción.**

El personal que labora en la Recepción cumple las siguientes funciones generales de atención a los huéspedes:

- Saludar, dar la bienvenida y recibirlos a su arribo a la instalación.
- Efectuar las operaciones de entrada o **Check-In**.
- Brindar información sobre la instalación y los servicios de que dispone.

- Trasladarlos a las habitaciones, cargando sus equipajes e informando sobre las comodidades y dotación que las mismas poseen. Recalcar sobre los servicios que se brindan en la instalación.
- Proporcionar información sobre el entorno u opciones extrahoteleras.
- Recibir y atender las solicitudes y reclamaciones.
- Gestionar y dar seguimiento a la solución de los problemas que se les presenten dentro y fuera de la instalación.
- Controlar y custodiar las llaves de las habitaciones, según procedimientos establecidos.
- Custodiar las llaves y cajas de seguridad que no se encuentren en las habitaciones.
- Confeccionar el estado de las cuentas y garantizar el cobro de los servicios brindados a través de créditos o al contado.
- Acompañarlos y trasladarles los equipajes a la salida de la instalación.
- Revisar las cuentas y efectuar su cobro antes de marcharse de la instalación o **Check-Out**.
- Despedirlos y expresarles el deseo de volver a recibirlos.

### **1.4.3 Procedimientos específicos del área de Recepción**

El área de Recepción cuenta con una serie de procedimientos específicos para cada una de las actividades que realizan; ellas son:

- Entrada de huéspedes. (Anexo 1)
- Salida de huéspedes. (Anexo 2)
- Desvío de clientes.
- Servicios de mensajes y correspondencia.
- Cambio de habitaciones.
- Atención a solicitudes del cliente.
- Canje de monedas.
- Cierre y entrega de turnos de trabajo.
- Cierre diario.
- Depósito en confianza.
- Cierre de cuentas de gastos por partida de Recepción.
- Partes diarios.
- Cobro del covers de acceso.(Anexo 3)
- Servicio de comunicación.

- Servicio de crédito a clientes nacionales. (Anexo 4)
- Interrupción del servicio de la pizarra telefónica.
- Control de llamadas.
- Alquiler de cajas de seguridad. (Anexo 5)

## **Introducción**

El presente Capítulo consta de cuatro epígrafes, el primero refiriéndose a la caracterización de la entidad, en el segundo se realizará un diagnóstico del área, en el tercero se realizará una revisión general del sistema de Control Interno y por último se realizará un análisis de diferentes indicadores de la gestión económica.

### **2.1 Caracterización de la Entidad**

Villa “La Granjita” hasta el año 1991 era una instalación que pertenecía al PCC Provincial de Villa Clara, con sus 24 habitaciones, un pequeño bar piscina, y un modesto restaurante brindaba servicios de alojamiento como casa de visita a dirigentes y funcionarios de esta organización política que necesitaban hacer estancia en nuestra provincia. En este propio año se entrega esta instalación a la Corporación Cubanacán para brindar servicios al turismo internacional, a partir de entonces el Grupo se da a la tarea de ampliar la infraestructura de servicios adecuándolos a los estándares exigidos por el turismo internacional, por ello lleva a cabo un proceso inversionista que va a permitir el crecimiento de las áreas habitacionales y de servicios, a la vez que emprende una estrategia de recalificación de la fuerza de trabajo que recibe con la instalación.

Actualmente el producto de Villa “La Granjita” cuenta con 76 habitaciones, bar piscina, restaurante, sala de fiestas, sala de juego, área para almuerzos campestres y salón de reuniones.

Hoy en día se encuentran inmersos en mejorar la calidad del producto que ofertan, buscando la satisfacción del cliente, trabajando elementos del mercado para buscar la repetición del Turista, que cada turista que salga haga la promoción por su satisfacción.



La Villa cuenta con una dirección general, al que se le subordinan los departamentos de; subdirección económica, recursos humanos, servicios técnicos, abastecimiento, atención al cliente, recepción hotelera, ama de llaves, cocina, servicios gastronómicos y el Hostal Mascotte. Para poder determinar la delegación de autoridad y responsabilidad se tiene confeccionado un organigrama (Anexo 6).

La entidad presenta un total de 82 trabajadores, de ellos 52 son hombres y 30 son mujeres. El nivel de escolaridad esta conformado como sigue:

25 nivel superior

32 preuniversitarios

22 técnicos medios

2 secundaria básica

1 obrero calificado

### **Misión del Hotel**

Es una instalación del Grupo Empresarial Cubanacán que brinda servicios de alojamiento, gastronomía y animación al turismo de recorrido en el centro del país en un entorno natural y tranquilo que transmite todo lo tradicional y cubano de nuestros campos con una esmerada atención y profesionalidad del personal con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes.

### **Visión del Hotel**

Ser la Organización Turística líder en la región central en el año 2007 por ofrecer un producto genuinamente cubano diseñado para el descanso y el esparcimiento, basado en una gastronomía variada y un alojamiento y animación con calidad, garantizando la profesionalidad de su personal y la satisfacción de sus clientes, lo cual permitirá multiplicar las operaciones cuyo resultado redunde en el aumento del aporte al Grupo Empresarial Cubanacán.

## **2.2 Diagnóstico del Área de Recepción**

Para realizar el reconocimiento al área de Recepción se utilizaron diferentes vías como fueron:

- ❖ Encuestas a clientes, técnicos y obreros de la entidad.
- ❖ Observación de las operaciones.
- ❖ Análisis de cuentas por cobrar por edades
- ❖ Evaluación del proceso de implementación de la Factura Comercial según Instrucción No. 15 /2006 del MFP
- ❖ Revisión de documentos.
- ❖ Consulta del Subsistema de contabilidad. Control interno. Finanzas al día y Control interno programa de preparación para cuadros. Material de consulta 2005.

Como parte del diagnóstico se aplicó una encuesta a técnicos y obreros (Anexo 7). En este caso se tomaron sujetos que no trabajaban en el área de Recepción, objeto de trabajo, por considerar que pueden aportar criterios acerca de esta área, que de una forma u otra tiene que ver con todo el funcionamiento del hotel. Para la determinación de esta muestra se realizó un muestreo estratificado aleatorio, considerando con status aquellas áreas de la entidad que guardan una relación más directa con la Recepción y dentro de cada uno de ellas los sujetos se seleccionaron de forma aleatoria. Seguidamente analizamos los resultados obtenidos en las respuestas correspondientes a cada uno de los encuestados (Anexo 8).

El 67% de los encuestados considera que la Recepción se encuentra bien ubicada y el 33% considera que no, de manera que existe un % preocupante de personas que no están a favor de la ubicación de este lugar, aunque es preciso meditar que este es un aspecto que si bien incide en el trabajo de la Recepción directamente no puede ser resuelto por las personas que en ella laboran.

Con respecto al dominio y control que tiene los jefes de ama de llaves y carpeta, el 100% coincide en responder afirmativamente, sin embargo este resultado no se corresponde con otros aspectos relacionados con el trabajo de esta área, como son la confección de un presupuesto de gasto que solo un 67% respondió que lo confecciona, lo cual está en relación estrecha con el cumplimiento de los estándares de marca, establecidos para el área, donde este mismo % responde afirmativamente, aspectos estos que están estrechamente vinculados, por cuanto se necesita un respaldo en el presupuesto para

garantizar determinadas cuestiones materiales que constituyen una exigencia dentro de la misma área. También en relación estrecha con el conocimiento de su área de trabajo se encuentran los mecanismos de control, que permiten corroborar la aplicación de estos estándares, donde existe un 27% que no los conoce, que aún cuando no es un % elevado, realmente lo deseable fuera que el 100% tuviera estos conocimientos.

Con respecto a la responsabilidad frente a las quejas de los clientes y su solución, el 87% respondió afirmativamente, % este que aunque no es bajo denota aún un determinado número de insatisfacciones que corresponden al 13%, cuando lo deseable fuera que estas se llevaran a cero, sin embargo a pesar de esto el 100% de los encuestados respondió afirmativamente a la atención de los clientes con prontitud y eficacia y al control estricto con la entrega de las llaves, por lo que en estos aspectos no deben existir quejas según el criterio de los encuestados.

El 67% de los encuestados respondió afirmativamente en lo que se refiere a la aplicación del proceso de Auditoría al cierre de cada día. Este resultado resulta contradictorio con las observaciones participantes realizadas durante el proceso investigativo, en las que se constató la no realización de la misma.

Otro aspecto relacionado con el control fue el referente al cumplimiento de las medidas de ahorro planificadas por el hotel, donde el 80% respondió afirmativamente, aspecto este cuyo incumplimiento fue también constatado en las observaciones participativas realizadas, estos resultados se corresponden también con la proyección que cada directivo ejecuta para cumplimentar dichas medidas que fue considerada correcta por el 73% de los encuestados y con el cumplimiento por parte de los encuestados del "Plan de no Gastos" propuesto por la Administración que es respondido afirmativamente por el 80%.

Los aspectos antes analizados relacionados con el control económico de esta área precisan ser ubicados y perfeccionados, pues los % de respuestas afirmativas deberían ser superiores y más aún por el hecho de que el proceso de observación participante evidenció aún mayores dificultades en este sentido.

Con respecto a la actitud que asumen los directivos del área ante las inquietudes o sugerencias de los trabajadores, tal y como se observa en el Anexo 9, el 72% responde afirmativamente mientras que el 13.5% responde negativamente y otro 14.5% señala que

esto solo sucede a veces, cuestión esta en la que deberán alcanzar un % más elevado en la tentativa de mejorar sus relaciones con los subordinados y el servicio que se oferta.

En el Anexo No 10 se representa el criterio de los encuestados de la información adecuada y oportuna para el correcto desempeño de su trabajo, el 73% respondió afirmativamente, % este similar al de la interrogante anterior y que está también relacionado con la labor que respecto a ellos deben desempeñar los directivos.

Con respecto a los riesgos identificados en esta área tal y como se aprecia en el Anexo 11, existe un conocimiento muy pobre al respecto (un 47% respondió afirmativamente, el 20% respondió que no y el 33% respondió que no sabía si estaban identificados los riesgos y sus causas), en cambio los códigos de conducta son conocidos por el 100% de los encuestados, al igual que la presencia de un comité de control, aspectos estos que serían positivos para el desarrollo del trabajo, sin embargo esta respuesta resulta contradictoria con el echo de que los encuestados en un 13% no fueron capaces de responder al respecto de los integrantes de esta comisión, así como de la definición de los deberes y derechos donde solo el 85% conoce acerca de su definición. Con respecto al conocimiento del Decreto Ley 92-86, el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% respondió que no.

Otro aspecto de la labor de los directivos que fue valorado de manera negativa por los encuestados, fue la toma de decisiones (Anexo 12), por cuanto solo el 27% considera que las decisiones de sus dirigentes son correctas, el 33% las considera incorrectas y el 40% señala que solo en ocasiones estas son las indicadas. Entre las principales explicaciones dadas ante esta situación se encuentran:

- “Porque son las acordadas por el Consejo de Dirección.”
- “Porque están capacitados y preparados para tomar esas decisiones.”

Se denota una dirección muy poco participativa por cuanto solo el 7% considera que de alguna manera es partícipe en la toma de decisiones de sus directivos (Anexo 13). Entre las principales explicaciones ofrecidas por los encuestados se encuentran:

- “Colaborando con opiniones y sugerencias en puntos que competen con mi puesto de trabajo.”
- “No, porque no soy miembro del Consejo de Dirección.”

Un aspecto de la actividad de los subordinados que si fue valorado positivamente, fue la solución de los problemas en su área de trabajo, respondida por el 100% de los encuestados.

El 73% de los encuestados se considera informado de las metas trazadas, pero fuera deseable que este se lograra en un 100% de los casos. Las principales vías por la que esta información llega a los trabajadores son:

- “A través del Sindicato, los matutinos e información vía correo.”
- “Por escrito y soportes magnéticos.”
- “En reuniones del Departamento.”
- “En reuniones de apertura.”

Los encuestados consideran que contribuyen al ahorro de los portadores energéticos de diferentes maneras, siendo las más significativas:

- “Apagando equipos innecesariamente encendidos en las horas pico.”
- “Usando solamente el agua necesaria.”

El proceso de observación participante denotó que en la mayoría de los casos no se observa y si fuera mayor, como expresaron el 100% de los encuestados, no existieran dificultades en los planes de ahorro.

Existe una buena valoración del trabajo del área de Recepción, por cuanto se emitieron juicios favorables en este sentido tales como:

- “Es bueno, pero pudiera ser mejor.”
- “Funciona correctamente porque tiene un buen equipo de trabajo.”
- “Son eficientes, rápidos y atentos con los clientes y el personal de la entidad en general.”

También fue valorado positivamente la influencia del trabajo de los encuestados en el área, en razón del cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo, donde se ofrecieron criterios positivos acerca de la unidad existente y del aporte que cada uno realiza para lograr el cumplimiento de los mismos.

Los resultados de 746 clientes encuestados (Anexo 14) mostraron los resultados que a continuación se exponen:

<b>Variables</b>	<b>Clientes que evalúan de regular y mal</b>
<b>Recepción</b>	
Información sobre servicios del hotel	5.23 %
Servicios telefónicos	8.98 %
Check-in	2.1 %
Check-out	2.1 %
Amabilidad y trato	2.1 %
<b>Habitación</b>	
Limpieza e higiene de la habitación	0.27 %
Confort	3.62 %
Servicio de agua caliente	3.35 %
Climatización	1.74 %
<b>Restaurant y Bar</b>	
Limpieza e higiene	2.41 %
Variedad de la oferta	10.72 %
Calidad de la elaboración de los alimentos	8.04 %
Variedad y calidad de la oferta de bebidas	6.57 %
Profesionalidad en el servicio	2.68 %
Amabilidad y trato	5.23 %
<b>Aspectos Generales</b>	
Seguridad	0 %
Recreación y actividades culturales	12.73 %
Cortesía y amabilidad	6.70 %
Limpieza, apariencia y mantenimiento de las áreas	2.14 %

Los señalamientos realizados en las categorías de regular y mal con más altos niveles aunque no significativos se expresan en:

En el caso de los servicios telefónicos (67-8.98 %), a veces lo encuentran caro o no lo usan. En ocasiones producto del estado de la pizarra telefónica comienzan a sonar los teléfonos en algunas habitaciones.

Variedad de la oferta refleja los siguientes resultados (80-10.72 %) a pesar de que se está cumpliendo con la oferta según los estándares establecidos por Cubanacán y MINTUR.

Variedad y calidad de la oferta de bebidas (49-6.57%) según los contactos con los guías y clientes se debe fundamentalmente a la necesidad de consumir vino por copas y no en botellas y a que en el restaurant existe a veces poca variedad de cervezas.

Recreación y actividades culturales (95- 12.73 %) relacionado con la necesidad de incrementar la recreación, aunque a tenido una recuperación con respecto al año anterior.

Como se puede observar por lo general se logran % de insatisfacción despreciables con relación a la cantidad de clientes alojados o atendidos en el hotel, no obstante analizan estas insatisfacciones con vistas a mejorar o elevar sus niveles de satisfacción de manera general.

En caso de lo recogido en el Libro del Cliente se expresa:

- ❖ Muy buena comida y atención, así como el espectáculo bailable y la música.
- ❖ Buena calidad, variedad, cocción y servicio rápido y amable
- ❖ Buena atención por parte del personal, la comida en general muy buena con bastante variedad. Grupo España 6 pax
- ❖ La rapidez del servicio del grupo de trabajo muy eficiente, eso muestra profesionalidad. Correcta cocción y elaboración de los alimentos. Se observa higiene de forma general en el Restaurant. Todos mis clientes satisfechos con la comida. Sugieren: No dejar caer nunca la calidad y profesionalidad en el servicio, continuar perfeccionándolo. Trabajar en el conocimiento idiomático de los compañeros que sirven para la explicación de los platos, incluso como estos se elaboran. Grupo Holanda e Inglaterra. 5 más 2 guía Enrique Pérez
- ❖ Realmente estamos muy contentos con el servicio de este restaurant, servicio muy rápido y de calidad. Muy buena presentación de los alimentos y la ambientación del local. Grupo Thomas Cook
- ❖ Este es el mejor lugar de Santa Clara, animación en el restaurant muy buena, lo recomiendo a todos. Cayo Santa Maria
- ❖ Muy cubana y sabrosa, diferente para los clientes. Cubanacán Cayo Coco.

### **2.2.1 Análisis de las cuentas por cobrar por edades**

Según el análisis realizado en las cuentas por cobrar por edades se detectó que existían cuentas con más de 120 días:

- Cubatur División de Ventas, importe total \$2320.00 faltando cobrar el 16% de la deuda, ascendente a \$382.00 perteneciente al cobro de un No Show que se encuentra en litigio. El resto será pagado de conjunto con la Letra presentada
- Viajes Cubanacán Sucursal Varadero, importe total \$15520.00 faltando por cobrar el 35% de la deuda ascendente a \$56.00
- Iberoservice, importe total \$50.60 faltando cobrar el 84% de la deuda ascendente a \$42.58. Factura pendiente del mercado Suizo, la cual se han realizado gestiones por correo a través del departamento de riesgos del grupo con la respuesta de que existen dificultades con las transferencias de Francos Suizos por parte de los bancos de ese país.
- Cubadeportes, importe total \$2627.90 faltando por cobrar el 100% de la deuda, con la existencia de intereses moratorios ascendentes al 14% de interés anual para la divisa y el 10% anual para la moneda nacional conciliada en varias ocasiones incumpliendo el compromiso de pago por no tener asignado fondos. Esta en proceso la presentación de la demanda judicial.
- Paradiso, importe total \$1207.00 faltando por cobrar el 93% de la deuda ascendente a \$1129.00 con la existencia de intereses moratorios ascendentes al 14% de interés anual para la divisa y el 10% anual para la moneda nacional conciliada en varias ocasiones incumpliendo el compromiso de pago por no tener asignado fondos para cubrir esta deuda. Esta en proceso la presentación de la demanda judicial.

### **2.2.2 Implementación de la Factura Comercial**

Según la Instrucción No 15/2006 del MFP la Factura Comercial debe tener diferentes datos con carácter obligatorio para todas las entidades subordinadas o patrocinadas por el Ministerio del Turismo, en La Villa hasta el momento no se ha implantado este nuevo modelo de factura, por lo que la factura existente carece de datos:

- E-Mail.
- Fax.



- Teléfono.
- Código de la Agencia Bancaria.
- Código ONE (Oficina Nacional de Estadísticas).
- Número de identificación tributaria (NIT).
- Tipo de moneda.
- Recibido por:
- Nombre y apellido del que recibe.
- Número del carnet de identidad o pasaporte del cliente.

### **2.3 Revisión general del Control Interno por componentes en la entidad.**

#### **Ambiente de control**

- Existe un cronograma de implantación de la Resolución 297/03 aprobado por el ministerio de Finanzas y Precios donde se encuentran definidas las tareas a realizar así como las fechas, quien lo ejecuta y los responsables.
- Se revisó la resolución de constitución de la entidad así como su objeto social aprobado y la resolución de constitución del consejo de dirección.
- Existe un comité de control interno que se encarga de la actualización y el cumplimiento del plan de prevención.
- Se verificó que existe un organigrama que define la estructura organizativa de dirección y están definidas las funciones y responsabilidades por áreas.
- Se encuentran definidos los procesos claves y responsables de estos, elaborados por el departamento de recursos humanos, aprobado por el director y firmados por el auditor y los jefes de áreas.
- Están definidos los puestos claves y un plan para la rotación de los mismos, los cuales son las cajas del restaurante, bar y recepción.

- Existe un reglamento disciplinario y un código de ética para los cuadros, pero la entidad carece de un código de conducta y ética para todos los funcionarios.
- Existe en la entidad un plan de capacitación actualizado, aprobado así como un diagnóstico de las necesidades de capacitación por cada trabajador.
- La entidad cuenta con una descripción formal de cada puesto de trabajo con el grupo salarial al que corresponde, descripción del contenido de trabajo, experiencia, autoridad y responsabilidad, obligaciones y deberes, entre otros, así como una plantilla aprobada.
- Existen políticas sobre la selección, inducción, contratación, formación, desarrollo del personal así como las evaluaciones del desempeño para cada trabajador.
- Se cuenta con el convenio colectivo de trabajo.
- La entidad cuenta con un plan estratégico donde se detallan algunas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades así como con los objetivos de trabajo.
- Se comprobó que existe un presupuesto por meses del año 2007 detallándose los ingresos y gastos que se espera obtener.
- Se revisaron las actas de las asambleas de afiliados y de los consejos de dirección verificándose que en ellas se toman acuerdos y se analizan los acuerdos tomados en las reuniones anteriores.

## **1. Evaluación de riesgos**

- Se comprobó que la entidad tiene identificados sus riesgos por áreas en externos e internos.
- El plan de prevención tiene definidos los riesgos pero no cuenta con los objetivos de control ni con las causas.
- Todos los riesgos cuentan con una medida para ser contrarrestados, pero sería más efectivo si se lograra tener más de una alternativa para contrarrestarlos. Además en la estimación de riesgos que realizaron no fueron valoradas las posibles pérdidas desde el punto de vista monetario en los casos que fuese posible.

## **2. Actividades de control**

- Existe un manual de procedimientos del grupo Cubanacán el cual no está actualizado.

- Se cuenta con un manual de contabilidad general que posee el nomenclador de cuentas, definición del contenido y uso de las cuentas, aspectos generales, subsistemas, entre otros.
- Se comprobó que se realizan los arqueos al efectivo pendiente de depositar mediante la observación participativa, al cierre de cada día la cajera realiza un cuadro entre el movimiento de caja y los recibos de cobros, luego hace una liquidación del efectivo, el dinero es depositado en un sobre y a su vez el cajero firma el documento "Testificar del cajero" donde anota con mucho cuidado todos los ingresos del día, la carpetera entrante luego de revisar el cuadro del efectivo firma el "Testificar del cajero" como constancia del dinero que recibe, luego el efectivo es depositado en el buzón de confianza, al otro día la cajera central en presencia de un testigo deposita el dinero en la caja central.
- Se verificó la realización de arqueos periódicos del efectivo según el plan aprobado por la autoridad facultada, los responsables de la realización de esta tarea son: la cajera central, la cual realiza un arqueo de caja al final de cada mes y en el transcurso de estos, el comité de control y la auditora interna.
- Se comprobó que las actas de responsabilidad están debidamente firmadas por el cajero, donde el mismo se hace responsable del fondo aprobado para las operaciones de la recepción:

<u>Fondo aprobado</u>	600.00 CUC
	100.00 MN
<u>Cambio de moneda</u>	10000.00 CUC

### **3. Información y comunicación**

- Se comprobó que se tiene definido quien confecciona, revisa y aprueba las informaciones, las mismas se encuentran divididas en internas y externas con la periodicidad y fecha que se deben realizar.
- Existen vías de comunicación formal como son: asambleas del sindicato, reuniones de apertura, matutinos, entre otras. Además están las vías informales de comunicación que pueden ser las informaciones entre los trabajadores.

- Existe un flujograma de información (Anexo 15) donde no se detalla el sentido de la información.

#### **4. Supervisión y monitoreo**

- Se verificó que existe un plan de acciones sorpresivas donde se detallan los responsables y los participantes, la entidad también cuenta con un plan de auditorías internas. Las deficiencias detectadas y las medidas a tomar son discutidas en los consejos de dirección, aperturas, comité de control, entre otros.
- Se incluyen dentro de las tareas a realizar en las acciones sorpresivas los puntos vulnerables identificados en el plan de prevención.
- Se comprobó mediante el expediente único de auditoría que se toman en cuenta las recomendaciones dadas por anteriores auditorías erradicándose las deficiencias.
- Se comprobó mediante la revisión de las actas del comité de control interno el funcionamiento del mismo.

#### **2.4 Análisis de indicadores para evaluar la gestión de la entidad.**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Plazo de cobros} = \frac{\text{Cuentas y efectos por cobrar a corto plazo}}{\text{Ventas}} * 59$$

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de Clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$$

Ingreso dejado de ganar por desocupación = Ingreso \* Índice de Desocupación

Cumplimiento del Presupuesto de costo =  $\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Plan}}$

Cumplimiento del Presupuesto de Gasto =  $\frac{\text{Gasto Real}}{\text{Gasto Plan}}$

Cumplimiento de la Utilidad antes de Impuestos =  $\frac{\text{Utilidad antes de impuestos Real}}{\text{Utilidad antes de impuestos Plan}}$

**Datos (Anexo 16)**

**Resultados (Anexo 17)**

#### **2.4.1 Evaluación de los indicadores**

- La Liquidez disminuyó en \$0.82 con respecto al año anterior y para este año la entidad por cada peso de pasivo a corto plazo poseen 2.41 de activos corrientes, como el resultado es mayor que 2 esto significa que tiene activos circulantes ociosos, que hace necesario evaluar la política de administración de los inventarios y las causas que provocan el mantenimiento de existencias altas.
- La Prueba Acida disminuyó en \$1.02 con respecto al año anterior, como el índice medio oscila entre 1.50 hay que examinarlas inversiones de los activos líquidos y las cuentas que estén pendientes de cobros.
- El endeudamiento aumentó en un 13% con relación al año anterior pero sin embargo este resultado no es alarmante según el valor deseable para este indicador.
- El Plazo de cobro aumentó con respecto al año anterior en 1 día, lo que representa un ligero deterioro en el resultado de la Gestión de Cobro.
- La Gestión de cobros disminuyó en un 1% con relación al año anterior sin embargo el valor que poseen para este año es muy elevado ya que de sus ventas el 81% es por cobrar.
- La Rotación de clientes aumentó en \$4.72 con respecto al año anterior y para los primeros 2 meses de este año generaron \$62.84 por cliente.

- La entidad dejó de ganar por concepto de Desocupación \$87743.78 y este valor disminuyó con respecto al año anterior en \$17459.53.
- El cumplimiento del Presupuesto de Costo aumentó con respecto al año anterior en 11% incumpléndose con lo presupuestado de forma negativa para este año en un 16%.
- El cumplimiento del Presupuesto de Gasto disminuyó en relación con el año anterior en un 23% lográndose disminuir en un 2% lo presupuestado para este año.
- El cumplimiento del Presupuesto de Ingreso disminuyó en un 44% con relación al año anterior sin embargo cabe señalar que la pérdida aumentó con respecto al año anterior en \$19602.77, incumpléndose con lo presupuestado para este año en un 13%.
- Los ingresos para el 2007 fueron de \$201709.85, disminuyendo en \$17928.44.

### **Introducción:**

En el presente trabajo se dará propuesta de un programa de Auditoría de Gestión para el área de Recepción y se aplicará el mismo con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y economía del área y de esta manera facilitar el autocontrol de la entidad.

### **3.1 Programa de Auditoría de Gestión para evaluar el Área de Recepción**

#### **I. Ambiente de control**

##### **1. Integridad y valores éticos**

- ❖ Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas.
- ❖ Se toman las medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos ante las violaciones del código de conducta
- ❖ Se vigila porque se empleen correctamente las normas de presencia, comportamiento y actuación por parte de los componentes de la Recepción.
- ❖ Se aplica alguna medida correctiva cuando incumplen con dichas normas.
- ❖ Existe una correcta fluidez con estas medidas hacia los trabajadores.
- ❖ Se dan a conocer las informaciones a la Plantilla de Recepción recibidas a través de circulares o memos que sean de interés para el correcto desempeño de tareas del Departamento.

- ❖ En el trato a los clientes y trabajadores se impone la honestidad, amabilidad y ética pertinentes.
- ❖ La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.

## **2. Competencia Profesional**

- ❖ Existe descripción formal de los puestos de trabajo.
- ❖ Se organiza y distribuyen los trabajos y turnos de Recepción de acuerdo con las premisas y ocupación.
- ❖ Se examinan los niveles de conocimiento y habilidades necesarios del personal del área de Recepción para el buen desempeño de su trabajo.
- ❖ La utilidad cuenta con un plan de capacitación para las necesidades de superación del trabajador en su puesto de trabajo.
- ❖ El personal del área posee el nivel de idoneidad necesario.
- ❖ Los trabajadores son sometidos a evaluaciones de desempeño de forma regular.
- ❖ Existe un profesiograma del puesto de trabajo con las características requeridas.

## **3. Comité de Control**

- ❖ Existe un Comité de Control que opera en casos específicos en el área.
- ❖ El Comité de Control controla, evalúa y ofrece recomendaciones de forma regular frente a las corrupciones o ilegalidades detectadas.
- ❖ Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones correctamente.

## **4. Atmósfera de confianza mutua**

- ❖ Se mantiene una constante comunicación con la Dirección y los jefes de los diferentes Departamentos.
- ❖ La Dirección efectúa reuniones donde los trabajadores no exponen solamente sus discrepancias, sino sus experiencias y sugerencias sobre el funcionamiento del área.
- ❖ Existen mecanismos de análisis de la información en el área.
- ❖ Se mantienen las relaciones y comunicaciones pertinentes con el resto de las unidades del grupo.
- ❖ Son adecuados los estilos de dirección.

## **5. Estructura Organizativa**

- ❖ La entidad cuenta con un organigrama funcional donde se define la estructura organizativa, los niveles de autoridad y responsabilidad del área.
- ❖ Esta estructura organizativa atiende al cumplimiento de la misión y los objetivos trazados.
- ❖ La estructura organizativa se evalúa, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos en la entidad.
- ❖ La estructura organizativa es adecuada y competente a la hora de proporcionar la información necesaria para la diligencia de sus actividades.
- ❖ La estructura organizativa es modificada cuando se presentan particularidades que lo requieran.

## **6. Asignación de autoridad y responsabilidad**

- ❖ Posee y se cumple en la entidad un manual de normas y procedimientos para el área de Recepción.
- ❖ Están definidos los niveles de autoridad y el alcance de la responsabilidad a cada trabajador.
- ❖ Existe correspondencia en la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas.
- ❖ Cuentan con el personal suficiente en cantidad, entendimiento y experiencia para llevar a cabo su misión.

## **7. Políticas y prácticas en personal**

- ❖ La entidad tiene definido un mecanismo de captación del personal, así como el seguimiento de estos luego de su entrada a la entidad.
- ❖ Se realizan verificaciones suficientes y competentes para la selección de personal.
- ❖ La selección del personal se realiza en correspondencia con la necesidad del puesto de trabajo analizando su aptitud, nivel de capacitación y experiencia.
- ❖ Existen mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, no solo para sanciones sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.
- ❖ Se realizan las gestiones y acciones necesarias en caso de sobre contratación.



## II. Evaluación de riesgos

### 1. **Identificación del riesgo**

- ❖ Poseen mecanismos para identificar y evaluar los riesgos específicos del área que afectan sus objetivos.
- ❖ Están identificados los riesgos más relevantes, es decir los que tienen posibilidad de ocurrir con mayor frecuencia y severidad afectando así los objetivos y el buen desempeño del área.
- ❖ Poseen constancia por escrito de la repercusión que tienen estos riesgos más relevantes.
- ❖ Tiene identificados los riesgos internos y externos.
- ❖ Tienen identificadas las causas que provocan los riesgos.
- ❖ Examinan la importancia y posibilidades de ocurrencia de los riesgos, tanto como las medidas indispensables para erradicarlos.

### 2. **Estimulación de riesgo**

- ❖ Se conoce la frecuencia y magnitud de los riesgos identificados.
- ❖ Poseen un estimado de la posibilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.
- ❖ Los riesgos específicos del área poseen constancia de su importancia dentro de la estructura financiera de la entidad.

### 3. **Determinación de los objetivos de control**

- ❖ El área tiene sus objetivos definidos y estos se corresponden con la misión y visión de la entidad.
- ❖ Tienen definidos los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes.
- ❖ Están definidas las actividades de control para alcanzar los objetivos de control definidos para cada riesgo.
- ❖ Las actividades de control tienen definidos los participantes, responsables y fecha.

### 4. **Detección del cambio**

- ❖ Existen mecanismos para los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la confección general o específica del área.
- ❖ Los cambios efectuados (estructura, personal) son comunicados a los trabajadores y asumidos como una transformación en el entorno de control.

### **III. Actividades de control**

#### **1. Coordinación entre áreas**

- ❖ Existe coordinación entre las diferentes áreas de la entidad.
- ❖ Se provee a los diferentes Departamentos de los listados o información que requieran, habituales o no.
- ❖ Se envían a la Central de Alojamiento por los canales establecidos y la frecuencia requerida la información establecida.
- ❖ Se envían a la Dirección, Administración y otros Departamentos la información establecida.
- ❖ Se controla con la colaboración de Gobernanta los objetos perdidos por clientes.
- ❖ Se reciben y tramitan los partes de avería.
- ❖ Se cierran y cuadran el resumen de producción con la Administración.
- ❖ Se repasan las facturas tanto de Caja como créditos y enviar estas últimas al Departamento de riesgos para su supervisión y final envío.

#### **2. Documentación**

- ❖ El área cuenta con documentación referida al Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos.
- ❖ La documentación está disponible para todo el personal del área.

#### **3. Niveles definidos de autorización**

- ❖ El área posee documentación donde se plasma el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso en la misma, además de lo que es de su autoridad hacer.
- ❖ En caso de faltantes o pérdidas se aplica la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el decreto ley 92-86.

#### **4. Separación de tareas y responsabilidades**

- ❖ Existen delimitaciones de funciones y responsabilidad en las áreas.

❖ En el ramal de procedimiento se encuentran detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones hechas.

## **5. Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y hechos**

❖ Las transacciones y los hechos que afectan el área son registrados inmediatamente con la debida clasificación.

❖ Se asientan en el momento del cobro las cuentas acreedoras.

❖ Se recibe y canaliza el correo.

❖ Se recibe y canaliza la mensajería de clientes.

❖ Se realiza y supervisa la asignación y cambios de habitación, los cambios de régimen y estancia por algún tipo de inquietud del cliente.

❖ Se efectúan las gestiones para el cliente de servicios exteriores.

❖ Se tramita y supervisa las posibles deducciones a los clientes.

❖ Se atienden reclamaciones que se puedan producir y se llevan por escrito.

❖ Se realiza el Check-In a los clientes.

❖ Se organiza y define el proceso de envío de partes diarios.

❖ Se emiten las preformas al Check-In y las facturas finales al Check-Out.

❖ Se actualiza el Cartel de Tasas de cambio de Divisas y este se encuentra ubicado en un lugar visible.

❖ Se realiza el cuadro entre preformas y facturas finales.

❖ Gestionan el alojamiento de clientes con reservas para los cuales la instalación no tiene capacidades por sobreventa de su planta habitacional o sean desviados desde otras instalaciones.

❖ Se emiten los recibos de cobros por covers de piscina.

❖ Se realizan los arqueos de Caja y se lleva por escrito.

❖ Se controla el Check-Out de los clientes y el cobro de las facturas.

❖ Se cambia y hacen la liquidación de divisas.

❖ Se efectúan los cambios de servicios en el ordenador.

❖ Se emiten y recogen llaves.

❖ Se transmite oralmente y por escrito las novedades más relevantes al turno entrante.

❖ Se realizan los depósitos en confianza.

❖ Se anotan y realizan puntualmente las llamadas matutinas a clientes.

❖ Se cumplimenta el cierre del día.

❖ Se atiende el Servicio de Teléfonos y el de Megafonía.

- ❖ Se verifica el cuadro diario de la mano-corriente.
- ❖ Se confeccionan y adjuntan el listado de llamadas matinales y puntuales a realizar de los clientes de las distintas habitaciones.
- ❖ Se alquilan cajas fuertes.
- ❖ Todos los activos tienen una descripción en correspondencia con sus características y número de inventario.
- ❖ Se tiene un control de las cuentas por edades.

#### **6. Rotación del personal en las tareas claves**

- ❖ Cumplen con los planes de rotación en el desempeño de las tareas claves del personal involucrado, desarrollándose con calidad.
- ❖ La dirección efectúa análisis periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores.

#### **7. Indicadores de desempeño**

- ❖ Existe un sistema de indicadores que les permita evaluar el comportamiento de su gestión.

#### **8. Control del Sistema de Información.**

- ❖ Se controla y supervisa la realización de las operaciones informáticas periódicas.
- ❖ Se supervisa la limpieza y cuidado de los equipos informáticos del departamento.

### **IV. Información y comunicación**

#### **1. Información y responsabilidad.**

- ❖ La entidad identifica y presenta de forma habitual la información que se genera dentro de ella al consejo de dirección y al personal que en ella radica, comentando los resultados de la gestión, los factores críticos y acontecimientos más novedosos.
- ❖ Existe un mecanismo interno donde los jefes de área y los departamentos reciben las informaciones necesarias para su desempeño.
- ❖ La entidad posee mecanismos para obtener la información externa de cómo se comporta el mercado, programas de funcionamientos, así como mecanismos de control y cambios significativos de la economía.

- ❖ Esta definida la información para el desarrollo de su actividad para cada puesto de trabajo.

## **2. Calidad de la información.**

- ❖ La información disponible en la entidad cumple con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- ❖ La entidad cuenta con un mecanismo (ya sea su grupo o comité de planificación o asesorías) que identifica las necesidades de información que surjan.
- ❖ La entidad ha creado su plan informático a largo plazo vinculado a las iniciativas estratégicas.
- ❖ La calidad de la información generada por el sistema es la adecuada para la toma de decisiones por parte de la dirección

## **3. Flexibilidad al cambio.**

- ❖ Le aportan recursos suficientes según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- ❖ Establecen mecanismos de capacitación del personal en las diferentes áreas no solo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y transmitirlo.

## **4. Contenido y flujo de la información.**

- ❖ Los directivos de la entidad reciben las informaciones como resultado de un análisis financiero o de gestión de la entidad, que les permite identificar la acción necesaria en lo sucesivo.
- ❖ La información que se envía posee el detalle necesario no solo para el entendimiento de quienes la utilizarán, sino que este en correspondencia con los objetivos de la entidad, así como con su misión y visión.
- ❖ Se envía solo la información necesaria a las áreas que corresponda y no la misma información a todos los directivos, lo que nos trae consigo que en su mayoría fuera totalmente desestimada, por falta de concreción.

## **5. Sistema de información.**

- ❖ La entidad cuenta con un sistema de información. ¿Cuál?

- ❖ El sistema de información se diseñó atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y a las actividades para las cuales fue creada el mismo.
- ❖ El sistema de información se diseña para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.
- ❖ La entidad cuenta con un sistema de información que permita conocer las preferencias y exigencias de los clientes.

## **6. Compromiso de la dirección.**

- ❖ Se analizan periódicamente en los consejos de dirección el sistema de información que rige en la entidad tanto interna como externa para conocer como marcha la entidad en las áreas de inventario.
- ❖ Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de recursos apropiados tanto humanos como financieros

## **Comunicación.**

### **1. Comunicación, valores de la organización y estrategias.**

- ❖ El proceso de la comunicación de la entidad apoya la difusión y sustención de los valores éticos, así como los de su misión, visión, objetivos y resultados de su gestión.
- ❖ Existen vías de comunicación, que pudieran ser formales e informales, de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, suficientes para efectuar tal comunicación.
- ❖ Los trabajadores conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos, ya que existe el convenio colectivo de trabajo, las reuniones de afiliados y otras designadas por la dirección.
- ❖ Los trabajadores entienden como sus tareas afectan el desempeño de la entidad o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les comunica el desarrollo de la entidad y los problemas fundamentales.

### **2. Canales de comunicación.**

- ❖ Existen establecidos los canales de comunicación.
- ❖ Los canales de comunicación presentan el grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.
- ❖ Los trabajadores usan los canales de comunicación para comunicar posibles irregularidades o para plantear inquietudes.
- ❖ Se mantienen las relaciones pertinentes con Tur-Operadores, Agencias de Viajes y demás clientes.
- ❖ Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
- ❖ La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento en correspondencia con su trascendencia se lleva a los Consejos de Dirección, para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a estas.
- ❖ Los clientes conocen las normas y expectativas de la entidad.

## **V. Supervisión y monitoreo**

### **1. Supervisión continuada**

- ❖ El personal del área, en el desarrollo de sus actividades, percibe el funcionamiento del sistema de Control Interno.
- ❖ Se evalúa hasta que punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información general dentro de la organización o indican problemas.
- ❖ Se realiza un seguimiento de las recomendaciones de las auditorías internas y externas sobre medios para fortalecer el Control Interno.
- ❖ Los eventos de formación del personal, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la Dirección sobre el funcionamiento de los controles.
- ❖ Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.
- ❖ Son efectivas las actividades de Auditoría Interna.

### **2. Evaluaciones puntuales.**

- ❖ Se fija el alcance y evaluaciones puntuales del sistema de Control Interno.
- ❖ Es válido y se presta atención a documentar el proceso de evaluación.

- ❖ Es válida y lógica la metodología para evaluar los sistemas.
- ❖ El nivel de documentación disponible, entre los que se encuentran manuales de políticas, organigramas, metodologías, procedimientos, instrucciones operativas es adecuado.

### **3. Comunicación de las deficiencias de CI.**

- ❖ Existe algún mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del Control Interno.
- ❖ Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias encontradas.
- ❖ Existen los mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.

### **4. Auditoría interna.**

- ❖ Existe un plan de auditoría interna dirigida a los inventarios y se pondrán en funcionamiento, utilizando y respetándose los resultados de las auditorías internas.
- ❖ Se comprueba por parte de los auditores internos el cumplimiento del sistema de control interno y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.
- ❖ Se verifica el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones que, para la entidad hayan sido establecidas.
- ❖ Se comprueba la calidad y oportunidad del flujo informativo y se observa el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad de cada ciclo de operaciones.
- ❖ Se verifica la calidad y fiabilidad de la información que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- ❖ Se comprueba el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones circulares, instrucciones, etc., emitidas tanto internamente, como por niveles superiores de la economía y el estado.
- ❖ Se verifica la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su control interno y su validación.



### **3.2. Informe de la Auditoría de Gestión para el área de Recepción.**

#### **Introducción**

La caracterización de la entidad aparece reflejada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma.

Para el desarrollo de esta Auditoría se tuvo en cuenta lo que establece el MAC y el MFP

El objetivo de realizar esta Auditoría de Gestión fue estimar la economía, eficiencia y eficacia del área de Recepción de Villa La Granjita así como aspectos inherentes al buen desempeño de la gestión

El trabajo desempeñado residió en estudiar como funciona la Recepción de la entidad, desarrollar una exploración general del control interno de dicha área, examinar algunos indicadores para valorar la situación de la entidad en general y por último ofrecer una propuesta de un programa que permita el autocontrol de la gestión en Villa La Granjita así como la aplicación del mismo.

En cuanto a la gestión analizando la economía, eficiencia y eficacia a través de los estudios realizados de los indicadores, el reconocimiento del control interno y las deficiencias detectadas en el transcurso de la aplicación del programa propuesto se le otorga la calificación que a continuación se expone:

Teniendo en cuenta que en el área de Recepción se sintetiza el resultado de La Villa en su conjunto y además que los resultados del primer trimestre del 2007 incumple la cifra planificada e incluso se deteriora con relación al año 2006, se considera que La Villa no es

eficiente y que han deteriorado la incidencia de Resultados y de Gastos, es decir de Eficacia y de Economía.

Luego de evaluar los componentes del control interno en esta auditoría se les da la siguiente calificación:

Ambiente de Control: Deficiente

Evaluación de riesgo: Deficiente

Actividades de Control: Deficiente

Información y Comunicación: Deficiente

Supervisión y Monitoreo: Aceptable

### **Conclusiones:**

El control interno se evalúa de: Deficiente

### **Hallazgos de Auditoría**

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

- Existe un reglamento disciplinario y un código de ética para los cuadros pero carecen de un código de conducta y de ética para los trabajadores.
- No se toman medidas correctivas en respuesta a las violaciones del código de conducta pues carecen del mismo.
- Mediante la observación participativa se pudo comprobar que en algunos casos las carpenteras no cumplían con las normas de presencia que se establecen por el MINTUR para sus trabajadores.
- Los estilos de dirección no son los más correctos, evidenciándose entre otros aspectos en que en el primer trimestre del año 2007 han ocurrido varias bajas en el área económica.

- Mediante las encuestas se pudo constatar que solo a veces la dirección de la entidad constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.
- No existe control por parte de la dirección de la entidad para procurar que la información referente a la planificación de los almuerzos de tránsito llegue oportunamente al departamento de cocina.

### **Evaluación de Riesgos**

- Existe un plan de prevención general para toda la Villa pero este no tiene identificados los riesgos relevantes es decir los que van a ocurrir con mayor frecuencia.
- Existen los riesgos específicos inherentes al área de Recepción pero poseen varias deficiencias ya que no presentan :
  - riesgos clasificados por su importancia
  - objetivos de control
  - causas
  - considerar en los casos que sea posible otras alternativas para contrarrestar el riesgo.
  - estimar en caso que se posible la magnitud de los riesgos identificados
- En mucho de los casos los riesgos identificados constituyen causas y no riesgos en sí.

### **Actividades de Control**

- Se realizó un inventario a los medios básicos del área de Recepción comprobando que en algunos casos el número de inventario no coincidía con el número registrado por el sistema de contabilidad.
- Se comprobó que las tasas de cambio no se encuentran ubicadas en el área.
- Se comprobó que no existen indicadores de desempeño que les permita evaluar el desempeño de su gestión.
- Se comprobó en el análisis realizado de las cuentas por cobrar por edades que las cuentas de Cuba Deporte y Paradiso están pasadas en más de 120 días con importes de

\$2627.90 y \$760.00 respectivamente ambos importes representan el 100% y el 93% de la deuda, conciliadas en varias ocasiones. También se encuentran en más de 120 días las cuentas de Cubatur División de Ventas, Viajes Cubanacán Sucursal Varadero e Iberoservice faltando por cobrar el 16%, 3% y 84% respectivamente.

Con frecuencia es necesario realizar ajustes porque:

- Se comprobó que existen diferentes planes de alojamiento y para cada uno se establecen distintos precios y en ocasiones las carpeteras comenten errores de invertir los precios de un plan por otro.
- Se constató que en algunos casos se elabora la proforma por el contrato del año pasado utilizando los precios establecidos en el mismo, cometiendo un error, puesto que dicha proforma debe confeccionarse por los precios que establece el contrato del año en curso.
- Se detectó en varias facturas de Cubatur de clientes que vienen por la modalidad de voucher flexy o sea, clientes que vienen sin una previa reservación, por lo cual se le hace una rebaja del precio de las habitaciones, que estas facturas en ocasiones se elaboran por el precio estándar sin efectuarse la rebaja.
- Se comprobó que en ocasiones en el canje de monedas se aplica la tasa de forma incorrecta.
- Se comprobó que no está implementada la Factura Comercial según Instrucción No. 15 /2006 del MFP.
- Se comprobó que no existe una correcta coordinación entre el área de Recepción y el departamento de Cocina puesto que en ocasiones la información referente a la planificación de los almuerzos de tránsito no llega oportunamente

### **Información y Comunicación:**

- Se cuenta con sistemas operativos de los cuales se extrae la información que se necesita, pero no con un sistema de información automatizado.
- Se comprobó que en ocasiones el jefe del departamento de cocina no cuenta con la información oportuna para la planificación de los almuerzos.

## **Supervisión y Monitoreo:**

➤ No se pudo verificar el cumplimiento del código de conducta ya que este no existe, pero si se verificó el cumplimiento del reglamento disciplinario.

## **Recomendaciones:**

- Implementar un código de conducta y de ética para todos los trabajadores.
- Velar por el cumplimiento de las normas de presencia mediante las evaluaciones de desempeño de las carpenteras.
- Mejorar los estilos de dirección para reducir el descontento y evitar que ocurran tantas bajas de personal lo cual constituye un riesgo para la entidad.
- Establecer un mejor control por parte de la dirección para lograr que la información llegue oportunamente a los diferentes departamentos.
- Elaborar un nuevo plan de prevención que contenga los siguientes puntos:
  - Áreas - Riesgo – Causa - Objetivo de control - Medidas - Participantes
  - Responsables -Fecha -
- Corregir el número de los inventarios de los medios básicos.
- Colocar el cartel de las tasas de cambio actualizados en el área en un lugar visible.
- Implementar un sistema de indicadores de desempeño que les permita evaluar el comportamiento de su gestión.
- Perfeccionar el sistema de Control Interno para que las carpenteras no cometan los errores detectados en el transcurso de la Auditoría.
- Implementar la Factura Comercial según Instrucción 15/2006 del MFP.

## **Conclusiones**

- ◆ El control Interno al área de Recepción se evalúa de Deficiente
- ◆ Debido a que la entidad carece de un programa de auditoría de gestión para el área de Recepción se elaboró uno para mejorar la gestión y el autocontrol.

◆ Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados se considera que La Villa presenta deficiencias en su economía, eficacia y eficiencia.

## **Recomendaciones**

- ◆ Aplicar el programa de auditoría de gestión para el área de Recepción presentado como propuesta en este trabajo.
- ◆ Erradicar las deficiencias detectadas en el transcurso de la auditoría teniendo en cuenta las recomendaciones dadas en el informe.

## **Bibliografía**

- Asociación Nacional de Economistas de Cuba. Comprobación Nacional del Control Interno. Guía No 1. La Habana: ANEC-MFP, 2000.
- Asociación Nacional de Economistas de Cuba. Comprobación Nacional del Control Interno. Guía No 1. La Habana: ANEC-MFP-MAC, 2003.
- Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.
- Auditoría de Gestión. Notas del participante. [www.olacefs.org.pa.tar](http://www.olacefs.org.pa.tar)
- Control Interno. [www.gestiopolis.com/dirg/fin/auditoria.htm](http://www.gestiopolis.com/dirg/fin/auditoria.htm)
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno: Informe COSO. Tomo I. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1997.
- Cork, Winkle. Auditoría. Tomo I.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía Metodológica para la realización de auditorías de gestión, 1995.
- Cuba. Comité Estatal de Finanzas. Finanzas al Día: Subsistema de Contabilidad.
- Cuba. Ministerio del Turismo. Unidad Central de Auditoría. Legislación. Manual de Auditoría. La Habana: MINTUR, 2001.
- Del Toro Ríos, José Carlos. Control Interno. Programa de Preparación para Cuadros: Material de Consulta. Edición centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.

- Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión. Anexos. Oficina Nacional de Auditoría.
- Instrucción No 006/05 del Ministerio de Auditoría y control (MAC).
- Ladino Enrique. Control Interno, Informe COSO.  
[www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.html](http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.html)
- López Toledo, Martha Rosa. La Auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia.  
[www.monografias.com/canales/gerencial/articulos71/auditgesnecefi.htm](http://www.monografias.com/canales/gerencial/articulos71/auditgesnecefi.htm)
- Manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado.  
[www.respondanet.com/spanish/adminfinanciera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm](http://www.respondanet.com/spanish/adminfinanciera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm)
- Ministerio del turismo. Grupo Cubanacán. Manual de explotación.
- Procedimientos específicos de Villa La Granjita
- Resolución No 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).
- Resolución No 026/06 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC).
- [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm)

