



*Facultad de Ciencias Económicas.
Departamento de Contabilidad y Finanzas.*

Trabajo de Diploma

*“Evaluación del Control Interno y la gestión de los recursos materiales
en la Dirección de Alojamiento
de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas”*

Diplomante: Darién Jiménez Yong.

Tutor: Lic. Patricia Díaz Caballero.

Consultante: Msr. Felipe González Gallo.

Curso 2007-2008

“AÑO 50 DE LA REVOLUCIÓN.”



PENSAMIENTO

... hace falta tener control y supervisión
para producir con eficiencia...

ché.

DEDICATORIA

*A mis padres y demás familiares que siempre guiaron mis pasos
para convertirme en un profesional.
A mi novia Dayana por ayudarme en el transcurso de la carrera.*

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Patricia Díaz Caballero por brindarme apoyo en todo momento que lo necesité.

A Felipe González Gallo por su gran ayuda en momentos claves en la realización de este trabajo.

A mis padres por estar atentos en cada paso que daba.

A mi hermana y su novio por brindarme consejos y ayuda.

A mi novia por brindarme su amor, dedicación y ayuda en todo momento.

A los trabajadores de los Hoteles “Los Sauces” y “Universo” por ayudarme en todo momento que lo necesité.

A los trabajadores del edificio U-4 por proporcionarme los datos necesarios.

A mis familiares que me brindaron ayuda.

A todos, muchas Gracias.

INDICE

| | |
|--|-----|
| Introducción..... | 1. |
| Capítulo I | 4. |
| 1.1 Control Interno. | 4. |
| 1.1.2 Objetivos del Control Interno..... | 7. |
| 1.1.3 Componentes del Control Interno. | 8. |
| 1.1.4 Clasificación del Control Interno..... | 16. |
| 1.1.5 Estructura del Control Interno. | 17. |
| 1.1.6 Subsistema de Inventario..... | 17. |
| 1.1.7 Principios de Control Interno al Subsistema de Inventarios. | 17. |
| 1.2 Auditoria de Gestión..... | 20. |
| 1.2.1 Definición de Criterios de Auditoría..... | 22. |
| 1.3 Características de la Auditoria de Gestión. | 23. |
| 1.3.1 La Auditoria de Gestión Examina..... | 24. |
| 1.3.2 Principios Generales de la Auditoria de Gestión. | 25. |
| 1.3.3 Técnicas más utilizadas para la Auditoria de Gestión..... | 26. |
| 1.3.4 Etapas de la Auditoria de Gestión..... | 27. |
| 1.3.5 Términos de Medición..... | 28. |
| 1.4 Auditoria de Gestión Presupuestada..... | 30. |
| Capítulo II..... | 32. |
| 2.1 Caracterización de la Dirección de Alojamiento..... | 32. |
| 2.2 Características del Hotel “Los Sauces”..... | 32. |
| 2.2.1 Diagnóstico del Control Interno..... | 33. |
| 2.2.2 Componente 1. Ambiente de Control..... | 34. |
| 2.2.3 Componente 2. Gestión de Riesgos. | 36. |
| 2.2.4 Componente 3. Actividad de Control..... | 36. |
| 2.2.5 Componente 4. Información y Comunicación..... | 39. |
| 2.2.6 Componente 5. Supervisión y Monitoreo. | 40. |
| 2.2.7 Guía para evaluar el Control Interno de los inventarios en el Hotel “Los Sauces”. | 41. |
| 2.3 Características del Hotel “Universo”..... | 42. |
| 2.3.1 Diagnóstico del Control Interno..... | 43. |

| | |
|---|-----|
| 2.3.2 Componente 1. Ambiente De Control. | 44. |
| 2.3.3 Componente 2. Gestión de Riesgos. | 45. |
| 2.3.4 Componente 3. Actividad de Control..... | 46. |
| 2.3.5 Componente 4. Información y Comunicación..... | 49. |
| 2.3.6 Componente 5. Supervisión y Monitoreo. | 50. |
| 2.3.7 Guía para evaluar el Control Interno de los Inventarios en el Hotel U-10..... | 51. |
| Capítulo III | 53. |
| 3.1 Indicadores a Calcular para Determinar el Grado de Eficiencia, Eficacia y Economía en la Dirección de Alojamiento.. | 53. |
| 3.3 Cálculo de indicadores en el Hotel “Los Sauces” | 54. |
| 3.4 Cálculo de indicadores en el Hotel “Universo”. | 57. |
| Conclusiones..... | 60. |
| Recomendaciones | 62. |
| Bibliografía | 63. |
| Anexos. | |

RESUMEN

La Auditoría constituye la máxima expresión del orden y control de las actividades y funciones de cualquier organización. De los resultados satisfactorios derivados de esta, depende en gran medida, la reputación y confiabilidad de la entidad auditada. El control interno de los recursos es hoy el primer eslabón de la economía cubana teniendo como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad pública que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa eficiente, eficaz y económica.

El presente trabajo se realizó en la Dirección de Alojamiento, constituida por los Hoteles “Los Sauces” y “Universo”, pertenecientes a la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, donde se evaluó el control interno y el grado de eficiencia, eficacia y economía.

Investigar a profundidad las características de los Hoteles aportó información suficiente para realizar un diagnóstico y evaluación del control interno.

A partir de una recopilación de datos se procedió al cálculo de indicadores que nos permitió evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía plasmado.

SUMMARY

The Audit constitutes the maximum expression of the order and control of the activities and functions of any organization. Of the derived satisfactory results of this, it depends in great measure, the reputation and dependability of the entity audited. The internal control of the resources is today the first link of the Cuban economy having as fundamental objective to establish the actions, the politicians, the methods, procedures and mechanisms of prevention, control, evaluation and of continuous improvement of the public entity that they allow him the necessary autoprotection to guarantee an efficient, effective and economic administrative function.

The present work was carried out in the Dirección de Alojamiento, constituted by the hotels Los Sauses and Universo, belonging to Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, where it was evaluated the internal control and the grade of efficiency, effectiveness and economy.

To investigate to depth the characteristics of the hotels contributed enough information to carry out a diagnosis and evaluation of the internal control.

Starting from a summary of data you proceeded to the calculation of indicators that allowed us to evaluate the grade of efficiency, effectiveness and economy.

INTRODUCCION

En el escenario complejo y adverso que ha tenido que vivir la economía cubana, se han realizado transformaciones necesarias para sustentar, la eficiencia y la eficacia en estas nuevas condiciones que impone el constecto internacional.

La Auditoría de Gestión surge como una necesidad para cubrir las áreas de riesgo de una organización. Esta es la encargada de evaluar y examinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en la gestión, nos enfrentamos a un nuevo reto, al tener un papel protagónico para impregnar la lucha por la mejora y el progreso, motivando a los miembros de estas, a que propicie el trabajo en conjunto para el logro final de sus objetivos.

Las universidades están inmersas en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejorar su gestión en términos de eficacia, eficiencia y economía. Por ello se hace necesario establecer procesos de mejora continua y lograr la concatenación entre las estrategias y sus formas de implantación y control.

Para está investigación se seleccionó el área de la Dirección de Alojamiento en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, la cuál se encuentran los Hoteles “Universo” y “Los Sauces”. La cual posee la necesidad de contar con una guía para evaluar la eficacia del control interno así como la economía, la eficacia, y eficiencia en la gestión de recursos materiales. A demás se parte de que es posible y viable la realización de la investigación ya que se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Esta investigación es conveniente porque beneficiará a los clientes y a la entidad, ya que al lograr una mayor eficacia en el control interno, y en la gestión de los recursos materiales aumentara en gran medida la calidad de los servicios brindados.

Problema Científico:

No existe una evaluación actualizada del Control Interno, así como de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos materiales en la Dirección de Alojamiento.

Objetivo General:

Realizar la evaluación del Control Interno del área, evaluando además, el grado de eficiencia, eficacia y economía en las áreas del almacén y con los resultados obtenidos elaborar las recomendaciones necesarias.

Objetivos Específicos:

- Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de la consulta de la literatura científica nacional e internacional más actualizada y principalmente las temáticas de Control Interno, Auditora de Gestión, Inventario, Resoluciones y normativas del MES y MFP.
- Realizar el diagnóstico del área objeto de estudio, mediante la guía de Control Interno
- Calcular los indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y economía en la Dirección de Alojamiento.

Hipótesis:

Si se realiza la evaluación del Control Interno, pudiera determinarse el grado de eficacia, eficiencia y economía de los recursos materiales, detectándose la causa de los mismos.

Estructura de la Investigación

Para cumplimentar dichos objetivos la investigación se estructuró en 3 capítulos.

Capítulo I:

Marco teórico referencial: Incluye el análisis de la bibliografía nacional e internacional más actualizada vinculada a las temáticas mencionadas anteriormente.

Capítulo II:

Realizar el diagnóstico del área objeto de estudio.

Elaboración de la guía de Control Interno para los inventarios.

Capítulo III:

Evaluación del Control Interno. Cálculo y Análisis de indicadores de Gestión.

Además en la tesis se exponen un conjunto de conclusiones y recomendaciones con el propósito de brindar una visión del alcance y significado de la investigación.

CAPITULO I

El presente capítulo es el resultado de la revisión bibliográfica actualizada del tema que aborda la investigación.

1.1 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.¹

Existen en el mundo diferentes conceptos referentes al Control Interno, brindado por distintos autores (Ver Anexo 1) lo que nos permite arribar a la conclusión de que el Control Interno examina una seguridad razonable, pero no absoluta de que los objetivos del sistema se cumplirán.

De estas definiciones se extraen 4 elementos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable no la seguridad total, ya sea a la administración o la dirección.
- El control interno piensa facilitar la consecución de los objetivos en las unidades.

Los elementos fundamentales de esta definición se describen a continuación:

Proceso: Constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la unidad. Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las mismas y funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de la planificación, ejecución y supervisión.

Las personas: El control interno lo llevan a cabo la gerencia y los demás miembros de la unidad. Lo realizan los miembros de una organización,

¹ Resolución No.297/03.Ministerio de Finanzas y Precio

mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la unidad e implantan los mecanismos de control, los empleados deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad.

Seguridad razonable: El control interno solo puede entregar un grado de seguridad razonable a la gerencia para lograr los objetivos de la investigación. La posibilidad de conseguirlo se ve afectado por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de Control Interno, en ello incluye, las opiniones dadas en la toma de decisiones pueden ser erróneas, los encargados de analizar costes y beneficios pueden tener problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de falla humana, tan simple como un error o equivocación.

La implantación adecuada del sistema de control interno es responsabilidad de la administración de la unidad y en el mismo tiene una amplia participación el total de sus trabajadores, permitiendo prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en los controles.

La práctica sistemática del Control Interno debe examinar los principios de igualdad, eficiencia, economía, veracidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia deberá concebirse y organizarse de tal manera que sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la unidad, y en particular de los asignados a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El Control Interno se expresa a través de la política aprobada por los niveles de dirección y administración de las respectivas unidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas de manuales de funciones y procedimientos de sistema de información y de programas de selección y capacitación de personal.

Como mecanismo de verificación y evaluación del Control Interno se utilizan las normas de auditoría generalmente aceptada, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno aplicable para las entidades del sector público:

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promoción de la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de eficacia, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.²

² Sin autor. Publicado en el sitio:
www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORÍA%20DE%20GESTION.pdf

1.1.2 Objetivos del Control Interno.

El objetivo fundamental es lograr a partir del conocimiento de las debilidades y amenazas una concientización mejor de la necesidad del Control Interno y contribuir a la mayor eficiencia y eficacia en los resultados del trabajo, así como también es un objetivo ir ganando el espacio necesario en la comprensión de la actividad de auditoría, no solo como medio de control, sino como un órgano necesario de consulta para la corporación.

El Control Interno no es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración, ante posibles riesgos que le afecten.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la unidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la unidad disponga de procesos de planeación, así como de mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.³

³ El control interno: <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo-sci.htm>

1.1.3 Componentes del Control Interno.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Ilustración en forma gráfica de los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades.

Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Ambiente de control: El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección, el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad, las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”. El Ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Evaluación de los riesgos: Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.

Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y comunicación: Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la tecnología de información debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Supervisión o Monitoreo: Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto que comprueba que se mantiene se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.⁴

1.1.4 Clasificación del Control Interno.

- Control Interno administrativo.
- Control Interno contable.

Administrativo: Métodos, procedimientos y medidas que tiene que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Contable: Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y la confiabilidad de los datos de la contabilidad.

⁴ Pérez Solórzano, Pedro Manuel. Los Cinco Componentes del Control Interno:
<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>

1.1.5 Estructura del Control Interno.

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de eficacia y eficiencia. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la eficacia y eficiencia en las operaciones de cada entidad. La estructura de control interno debe proporcionar seguridad razonable de que los objetivos del control interno han sido logrados. La seguridad razonable se refiere a que el costo del control interno, no debe exceder el beneficio que se espera obtener de él.⁵

1.1.6 Subsistema de Inventario.**Concepto de Inventario:**

Los inventarios de una empresa se definen como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para venderlos.⁶

1.1.7 Principios de Control Interno al Subsistema de Inventarios.

1. La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del suministrador (recepción a ciegas).

⁵ Auditoría de Gestión: www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf

⁶ Finney- Millar. Curso de Contabilidad Intermedia, tomo II, p 225.

2. Las Tarjetas de Estiba tienen que estar actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren dichas Tarjetas.
3. Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
4. Los Submayores de Inventario del área contable se encuentran actualizados y no son operados por personal de los almacenes.
5. El almacén tiene que informar las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
6. El almacén debe contar con listados de los cargos y nombre del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos a dicho almacén.
7. Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, sistemáticamente y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizarse un inventario general anual.
8. El personal del almacén no puede tener acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventario.
9. El personal de los almacenes tiene que tener firmadas Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
10. Se controlan a través de las Tarjetas de Estiba y de los Submayores de Inventarios, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito.

11. Debe existir un control eficaz de lo útiles y herramientas en uso y estos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.
12. Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o entrada de productos se cotejan diariamente con los de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigaciones.
13. Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventario no están integrados, se ejecutará el Cuadre Diario por el Área de Contabilidad.
14. Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos por la legislación vigente.
15. Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes cuentan con el documento justificativo de la entrega de estas y las Tarjetas de Estiba correspondientes.
16. Se incluyen en el valor de los inventarios los aranceles pagados.
17. En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pago por los clientes, deben elaborarse los pendientes de faltantes correspondientes.
18. Existe un buen control del combustible depositado físicamente en la entidad.
19. Se efectúa el conteo físico del inventario al producirse la situación del responsable del almacén.
20. En la Contabilidad Presupuestada se registran correctamente las compras de inventarios.
21. El Área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.

22. Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

Por su parte, la Resolución No. 102 del Ministerio de Auditoría y Control, en el tema de inventarios destaca los siguientes aspectos:

1. Recepción de los productos en el almacén (a ciegas) y separación de funciones con quien recibe la factura o el conduce.
2. Condiciones de seguridad en el almacén.
3. Cumplimiento de los requisitos para cada uno de los modelos que intervienen en el control, registro y movimiento de los productos.
4. Conteos periódicos.
5. Acta de responsabilidad y aplicación de dicha responsabilidad cuando proceda.
6. Expediente por cada sobrante o faltante de producto.
7. Actualización de las operaciones y cuadros establecidos.
8. Separación de funciones entre el personal del almacén y el que registra las operaciones.

En una empresa no se puede hablar de utilidades, mientras no se haya determinado el valor de sus inventarios, porque este afecta los resultados. De aquí la necesidad del control periódico de los inventarios que nos permite tener conocimiento de su estado en cada momento. Su comprobación interna es más difícil que las de otros activos corrientes, debido principalmente que los inventarios constituyen unidades físicas que están constantemente cambiando.

1.2 Auditoría de Gestión.

La Resolución No. 9/93 y el reglamento del Comité Estatal de Finanzas de Cuba actualmente Ministerio de Finanzas y Precios publicada en 1993 en su artículo 22 apartado c) Señala que la “Auditoría de Gestión” consiste en el examen y evaluación que se realiza en la entidad, área o función para establecer el grado de la economía, eficiencia y eficacia en la planificación,

control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

La Auditoría de Gestión surge como una necesidad, en primer término, descubrir todas las áreas de riesgos de una organización sin limitarse solo a las áreas administrativas, los económicos – financieros, aunque también existe otros factores que han influenciado en su evolución y desarrollo.

En la Auditoría de Gestión es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber que los originan, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados.

Así mismo es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función que tenga como propósito mejorar la acción de la administración y facilitar la toma de decisiones de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general consiste en:

- Evaluación del desempeño (rendimiento).
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.⁷

⁷ Comité Estatal de Finanzas, 1993, Regulaciones y Normas de Auditoría Interna, Resolución 9-93 y Reglamento, La Habana, Cuba página 13; Ministerio de Finanzas y Precios.

En el ambiente internacional se le han concedido diferentes forma de nombrar está auditoría a demás de la ya conocida, pero en esencia los objetivos que persiguen en todos los casos son coincidentes, utilizándose entre otros:

- Auditoría de la economía, eficiencia y eficacia.
- Auditoría operativa.
- Auditoría operacional.
- Auditoría integral.
- Auditoría gerencial.
- Auditoría del desempeño.
- Auditoría administrativa funcional.

En el mundo se han desarrollado 2 nuevas “E” ecología y equidad, existen varios autores que plantean que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesario la evaluación de la conducta ética de las instituciones y sus miembros.

1.2.1 Definición de Criterios de Auditoría.

Los criterios son normas (estándares) para la evaluación del diseño y el desempeño de los sistemas y controles gerenciales. Generalmente, los criterios deben ser lo suficientemente amplios para permitir modos alternativos de satisfacerlos, pero suficientemente específicos para determinar su adherencia a ellos. Asimismo, deben ser aplicables a entidades de diversos tamaños, variando sólo los medios apropiados en las circunstancias.

Los criterios de auditoría deben tener las siguientes características:

- Brindar pautas útiles para evaluar el manejo de los recursos físicos, humanos y financieros y determinar si están siendo logrados los resultados o beneficios previstos.
- Brindar una herramienta a la administración para desarrollar o comparar sus propios procedimientos administrativos.
- Constituirse en la base de evaluación de los sistemas y procedimientos que practiquen los administradores gubernamentales.

Los criterios de auditoría pueden derivarse de diversas fuentes, dentro de ellas, pueden referirse: disposiciones legales y normas gubernamentales, opinión de expertos, sentido común, buenas prácticas gerenciales, principios de contabilidad generalmente aceptados. Para que el criterio sea más efectivo debe ser aceptado por las partes involucradas en la auditoría de gestión (auditores y funcionarios responsables).

En ausencia de criterios expresos, el auditor debe aplicar sus conocimientos para desarrollar los criterios que serían aplicables en circunstancias específicas responsables de la entidad, programa o actividad a ser examinada, a efecto de conocer su percepción sobre si los consideran apropiados.

1.3 Características de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión, indudablemente debe poner de relieve las siguientes características:

Económica: El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

Preventiva: La auditoría de gestión debe inferir recomendaciones para el futuro frente a los problemas del presente.

Ágil: Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la unidad.

Pertinente: Debe cubrir los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización.

Crítica: La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o externos, debe permitir la emisión de juicios validos sobre cualquier materia examinada, para que la unidad proceda a efectuar las correcciones que corresponden.

Sistemáticas: La auditoría de gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que esta examinando.

Analítica: Cuando examina la gestión de una unidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquier función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.

Comprobada: Las conclusiones a las cuales se llegan en este examen deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

Multidisciplinaria: La auditoría de gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

Objetiva: Los juicios a los cuales a llegado la auditoría de gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.

1.3.1 La Auditoría de Gestión Examina.

- Objetivos, planes, métodos y políticas.
- La estructura orgánica de la unidad.
- El uso de los recursos físicos y humanos.

Al buscar incidencias sobre este aspecto debe informar a la gerencia sobre la eficiencia o ineficiencia de la actuación administrativa, con el objetivo de:

- Aumentar calidad.
- Resaltar oportunidades.
- Eliminar desperdicios o pérdidas.
- Observar la realización de los controles.
- Asignar que las políticas y procedimientos sean cumplidas.
- Vigilar los planes y objetivos de la unidad.
- Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones que conduzcan a la excelencia administrativa.

1.3.2 Principios Generales de la Auditoría de Gestión.

Los principios contribuyen a mejorar la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos, en la búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones, entre los más significativos se encuentran:

- **Independencia:** Determina que en todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deberán estar libre de toda clase de impedimentos profesionales, personales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional.
- **Objetividad:** Establece que en todas las labores desarrolladas incluyen en forma primordial la obtención de evidencia, así como lo referente a la formulación y emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial sustentada en la realidad y en la conciencia profesional.
- **Permanencia:** Determina que la labor debe ser tal que la continuación le permita una supervisión constante sobre las operaciones en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su culminación, ejerciendo un control previo, concomitante y posterior por ello incluye la inspección y contratación del proceso generador.
- **Certificación:** Este principio indica que por residir la responsabilidad exclusivamente en contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza es decir, tienen el sello de la fe pública, de la refrenda de los hechos y de la atestación. Se entiende como fe pública el asentamiento o aceptación de lo dicho por aquellos que tienen una investidura para atestar, cuyas manifestaciones son revestidas de verdad y certeza.
- **Integridad:** Determina que las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, y demás aspectos consustancialmente económicos, incluido su entorno. Esta contempla al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones, resultados.
- **Planeamiento:** Se debe definir los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros.

- **Supervisión:** El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.
- **Oportunidad:** Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación deben ser ulteriores al acaecimiento de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos o se encuentran desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor dinerario para la unidad.
- **Forma:** Los informes deben ser presentados por escritos para comunicar los resultados de auditorías, y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la unidad.

1.3.3 Técnicas más Utilizadas para la Auditoría de Gestión.

Las técnicas de auditoría, son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias, las utilizadas al practicar las auditorías financieras no difieren mucho de las que se utilizan en las auditorías de gestión.

Estas técnicas sirven para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que realiza la unidad.

Entre las técnicas mas utilizadas en las auditorías de gestión podemos mencionar:

- **Observación:** Es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes a subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de la instalación, 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.
- **Confirmación:** Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

- **Verificación:** Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado y corresponde con la legislación vigente.
- **Investigación:** Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de Activos y Pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con estos; esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.
- **Análisis:** Se recopila y se manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una organización o de las distintas influencias sobre la misma después de terminar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.
- **Evaluación:** Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

1.3.4 Etapas de la Auditoría de Gestión.

El proceso de iniciación y desarrollo de una auditoría de gestión esta asociado a la ejecución de un conjunto de pasos fundamentales que los auditores y los teóricos han ido agrupando en lo que han denominado etapas o fases de la auditoría operativa o de gestión.

- **Exploración y examen preliminar:** Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar en la unidad para conocer todo lo relacionado con su funcionamiento, con el fin de brindar una evaluación del cumplimiento de los principios de control interno establecidos.
- **Planeamiento:** Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, determinando las áreas funcionales y materias críticas a revisar en la ejecución de la misma.

- **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 y obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- **Informe:** El mismo debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se tome por los ejecutivos y directivos de la unidad como una herramienta de dirección.
- **Seguimiento:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de acuerdo al grado de deterioro de las tres “E”, se realice una recomprobación entre uno y dos años.

1.3.5 Términos de Medición.

Eficacia: Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Se entiende por el grado de cumplimiento de una meta lo que puede estar expresado en términos de calidad, cantidad, tiempo y costo. Por lo que es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistema de información e instrumentos que permitan conocer de forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

Es decir:

- Cumplimiento de los servicios prestados en cantidad y calidad.
 - El producto obtenido o el servicio prestado tiene que ser socialmente útil.
- En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

Eficiencia: La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Debe lograr que:

- Las normas de consumo o gasto sean correctas y que las producciones y los servicios se ajusten a las mismas.
- Los desperdicios que se originen en el proceso de producción o de servicios prestados sean los mínimos establecidos.
- Las normas de trabajo sean correctas.
- Se aproveche la máxima capacidad instalada.
- Se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de prestación de servicios.
- Todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que estas sean lo necesario y conveniente para la actividad.

Economía: La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Para que una entidad trabaje con economía es necesario que “no se compre, gaste y pague más de lo necesario”

Es decir.

- Los recursos idóneos.
- En la calidad y cantidad correctas.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado.
- Al precio convenido.

Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto el auditor deberá comprobar si, entre otros aspectos, se invierte racionalmente los recursos, es decir sí:

- Utiliza las materias primas y materiales adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorro de estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.

La eficacia tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados, en tanto que la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía, se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.⁸

1.4 Auditoría de Gestión Presupuestada.

La Auditoría de Gestión Presupuestaria tiene carácter preventivo y correctivo, además de ser una herramienta de rendición de cuenta sobre la gestión de los recursos públicos, a diferencia de los demás tipos de auditoría se debe aplicar en tres momentos: a) La auditoría ex antes o a priori de la aprobación del presupuesto. Examina la racionalidad de la asignación de presupuestos a las actividades o proyectos de inversión y si estos son adecuados y suficientes para lograr los objetivos y metas planeadas. b) La auditoría concurrente a la ejecución del presupuesto.

⁸ Auditoría de Gestión: www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORÍA%20DE%20GESTION.pdf

Examina paralelo a la ejecución de flujos de presupuesto y realización de las metas de los proyectos y actividades a fin de detectar las desviaciones y recomendar su corrección. c) Auditoría posterior a la ejecución del presupuesto. Examina la ejecución anual de los presupuestos para la Cuenta General de la República; con el objeto de expresar una opinión sobre la razonabilidad con que se presentan el Estado de Ejecución Presupuestario de Ingresos y Gastos, Programación y Ejecución de Ingresos y del Gasto, Estado de Fuentes y Usos de fondos, Clasificación Funcional y Clasificación Geográfica del Gasto, de conformidad con los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Legales Presupuestarias.⁹

⁹ [Cybertesis Perú.biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/28694.html](http://Cybertesis_Perú.biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/28694.html)

CAPITULO II

El presente capítulo expone las características de las entidades objeto de estudio, así como su misión y visión. Además se presenta un diagnóstico del Control Interno utilizando como guía la Resolución 297 del año 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, analizando cada uno de sus componentes.

2.1 Caracterización de la Dirección de Alojamiento.

La Dirección de Alojamiento surge en Mayo – Junio del 2006 por la necesidad de mejorar el trabajo en los Hoteles y la Casa de Visita, así como de centralizar el mando para lograr que los mismos operen con mayor eficiencia y control.

La Dirección de Alojamiento esta compuesta por:

- El Hotel “Los Sauces”.
- El Hotel “Universo”.

La Dirección de Alojamiento a pesar de haberse creado aproximadamente hace dos años aun no cuenta con misión y visión. Cuenta con un organigrama aprobado que no muestra lo correcto, pues aparece la Casa de Visitas como una parte de la Dirección de Alojamiento y no como una dependencia del Hotel “Los Sauces”, pues ambas entidades son dirigidas por la misma persona, son los mismos trabajadores los que prestan servicios en ambos lugares y se surten del mismo almacén. (Ver anexo 2).

2.2 Características del Hotel “Los Sauces”.

El Hotel “Los Sauces” se fundó el 28 de Noviembre de 1982 con el objetivo de brindar alojamiento a cinco estudiantes procedentes de Guinea que llegaron a nuestra universidad para pasar postgrados.

En la actualidad la función del Hotel es mucho más amplia, cuenta de 17 habitaciones de gran confort y casas de visitas. Cuenta con 22 trabajadores, de los cuales 17 son mujeres, que dan lo mejor de si para brindar un servicio a la altura de las necesidades de sus huéspedes.

Misión

El Hotel “Los Sauces” tiene como misión la prestación de servicios de alojamiento y alimentación tanto al turismo científico estudiantil extranjero como al nacional autorizado por el Ministerio de Educación Superior en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Visión.

- Los trabajadores del Hotel “Los Sauces” se distinguen por el espíritu de facilitar el trabajo al resto de las áreas de la Universidad y el buen trato a los trabajadores y directivos, así como la rapidez en la solución de los problemas.
- Son un colectivo identificado con la política y principios de la Revolución cubana.
- Los trabajadores están motivados por el trabajo, se practica la superación continua, teniendo como base la amplitud del contenido en los puestos de trabajo.
- Existe un alto nivel de responsabilidad individual por el trabajo y de cooperación entre los grupos.
- El clima laboral se caracteriza por la unidad, cortesía, respeto y colaboración.

2.2.1 Diagnóstico del Control Interno.**Procedimiento para el control de los recursos.**

La almacenadora de la entidad tiene su propio plan para controlar sus inventarios de forma eficaz ya que en el almacén no existe un procedimiento establecido por escrito del control de los mismos.

El plan cuenta con los siguientes puntos:

- Revisión de todo lo que entra y sale al almacén.
- Pesar todo lo que entra y sale del almacén.
- Control estricto de los recursos con mayor movimiento.
- Conteo semanal de los productos que tienen mayor rotación.

Se comprobó la existencia de control externo de los recursos mediante la revisión de:

- Tarjetas de estiva.
- Informes de recepción.
- Solicitud de materiales.
- Inventarios del 10%.
- Existencia de las firmas autorizadas para las solicitudes al almacén.

Procedimiento para el manejo del vencimiento de los productos.

La almacenera también posee un método para el control del vencimiento de los inventarios que cuenta de un listado de control del vencimiento, en este listado se incluyen todos los productos con su fecha de vencimiento, según van entrando al almacén, con el objetivo de darle salida. Este listado es entregado a la gerente semanalmente. También se realizan combinaciones estratégicas en el menú para sacar primero los que están a punto de vencerse.

En caso de rotura de algún producto se realizan ajustes por deterioro, dichos ajustes no pueden ser frecuentes por lo que la almacenera extrema cuidados con los productos propicios a romperse.

2.2.2 Componente 1. Ambiente de Control.

Integridad y Valores Éticos: La entidad no cuenta con un Código de Ética, pero sí con un reglamento disciplinario, así como, con un plan de medidas actualizado para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, y manifestaciones de corrupción.

El reglamento disciplinario interno fue elaborado por especialistas donde se especificó con claridad aquellos aspectos que significan prohibiciones y violaciones por área, y es del conocimiento de todos los trabajadores.

Dominando, además, el nivel de gravedad y las medidas disciplinarias que pueden aplicarse.

Competencia Profesional: En la entidad se encuentran los profeciogramas por puestos de trabajo, donde aparecen indicados las condiciones que debe poseer la persona para de ser candidata al puesto de trabajo y por tanto su desempeño indeterminado, llevando a cabo el hecho de que el hombre se adecue al puesto de trabajo y no a la inversa.

Atmósfera de Confianza: Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que posibiliten el cumplimiento de tareas y metas, existen además evidencias de que se realizan consejos de dirección.

Estructura Organizativa: La entidad cuenta con un organigrama aprobado el cual no se encuentra actualizado sobre la nueva estructura de la organización, pues no aparece la casa de visitas como una dependencia, ni tampoco se relaciona el administrador de la misma. (Ver Anexo 3)

Asignación de Responsabilidad y Autoridad: La entidad tiene definido por escrito los deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia cada dirigente y trabajador.

Políticas y Prácticas del personal: El Hotel al formar parte de la Dirección de Alojamiento y no ser una entidad independiente, no posee departamento de recursos humanos, sino que se subordina al central de la universidad, ubicado en el U-4.

Comité de Control: Se comprobó la existencia de un comité de control integrado por:

- Responsable de la comisión (Jefe Dpto. administrativo).
- Responsable de control de medios y útiles (administrador).
- Responsable del área de carpeta (trabajador).
- Responsable de economía (trabajador).
- Responsable de cocina y restaurante (trabajador).

2.2.3 Componente 2. Gestión de Riesgos.

Identificación del Riesgo: En la entidad existen un sin número de riesgos que pueden afectar el buen funcionamiento del sistema de trabajo establecido, así como ocasionar daños con las respectivas pérdidas económicas.

Estos riesgos están debidamente identificados por áreas y clasificados en riesgos internos y externos, además de estar bien determinadas sus causas, frecuencia (Alta, Media y Baja), valor de la pérdida (No significativa, Significativa y Muy significativa), acciones a seguir para disminuir la ocurrencia del mismo y su responsable.

Estimación del Riesgo: Al tener identificados sus riesgos les resulta fácil poderlos jerarquizar de acuerdo a las prioridades. Los riesgos están organizados atendiendo a sus antecedentes, causas y condiciones, probabilidad de ocurrencia y las medidas a tomar para su erradicación. Los mismos son evaluados periódicamente para detectar posibles cambios o aumentos.

Determinación de los Objetivos de Control: La dirección tiene definido para cada riesgo un número de acciones para enfrentarlo de la manera más eficaz posible, cada acción tiene un responsable el cual responde por el cumplimiento de la misma.

2.2.4 Componente 3. Actividad de Control.

Separación de Tareas y Responsabilidades: Se encuentran segregadas las funciones que después de ser realizadas son supervisadas por la económica, la gerente o la administradora, en dependencia de la actividad en cuestión. Las actividades se realizan teniendo en cuenta la contrapartida requerida y una operación o hecho económico no es iniciado y terminado por la misma persona, un ejemplo de esto es que los almaceneros no tienen acceso a los registros de pedidos; los ingresos de comedor de trabajadores son depositados en la caja por la carpetera el mismo día en que se realiza el cobro a los trabajadores, son recogidos por la administradora y contabilizados por la económica.

Coordinación entre las Áreas: En el Hotel existe buena conexión entre las áreas internas, ya que el buen funcionamiento de una depende del trabajo de la otra, por lo que existen documentos internos que amparan el trabajo y su fluidez.

Se plantea que la coordinación con las áreas externas es buena ya que todos los lunes se reúnen los directores de cada área para plantear los problemas existentes y tratar de darle solución.

Documentación: La unidad cuenta con un manual de Control Interno, pero el mismo no está completo, pues la documentación que más presenta es la relacionada con el componente “Gestión de Riesgo”. También posee un plan de medidas para evitar ilegalidades y corrupción.

Niveles definidos de Autorización: Todas las transacciones que se llevan a cabo en la entidad tienen el nivel requerido de autorización y son revisadas por el especialista correspondiente. Todos los meses se realiza un conteo físico del 10% orientado por el departamento central de economía de la universidad que es conciliado con dicha dirección económica cada mes. También por iniciativa de la administradora se realiza internamente un conteo del 100% de un activo fijo diferente cada mes. Además se comprobó la existencia de actas de responsabilidad material.

Registro oportuno y adecuado de las Transacciones: Las transacciones y los hechos que afectan a esta área se registran inmediatamente en la Dirección Económica de la UCLV, pues allí es registrada toda la contabilidad de la universidad. Los registros referidos al almacén se realizan allí inmediatamente por la almacenadora, y las copias de los vales de entrada y salidas del almacén son enviados al departamento de alimentación ubicado en el U-4, pues es allí donde estos datos entran al programa informático de contabilidad que lleva la UCLV.

Acceso restringido a los Recursos, Activos y Registros: Se comprueban que existen mecanismos de control, todas las áreas de acceso están limitadas por señalizaciones visibles que definen las personas autorizadas a acceder o permanecer en dichos lugares.

Rotación del Personal: No existe rotación del personal, ya que solo hay una económica en el área y el resto de las transacciones se contabilizan en la Dirección Económica de la UCLV. Tampoco existe la identificación del riesgo asociado a esta situación ni las medidas para minimizarlo.

Control del Sistema de Información: El control de estas informaciones lo constituyen de acuerdo a la responsabilidad individual permitiendo actuar oportunamente sobre ellas gracias a las acciones veladoras del Comité de Control.

Control de la Tecnología de la Información: No existe tecnología de la información y por lo tanto no presentan un Plan de Seguridad Informática.

Indicadores de Desempeño: Se realiza una evaluación anual mediante un modelo que contempla los siguientes parámetros:

- Resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos y funciones.
- Calidad del trabajo.
- Disciplina laboral.
- Conocimiento y dominio del trabajo.
- Iniciativa, creatividad e independencia en el trabajo.
- Superación.
- Cooperación con el colectivo en el desarrollo de las tareas y con el jefe.
- Participación en actividades sindicales.

Función de Auditoría interna independiente: La entidad al no ser independiente no posee auditores internos, pero cuenta con los de la Universidad que son los que ejecutan dicha función, realizando auditorías sorpresivas al área objeto de estudio, se comprobó la realización de las mismas mediante copias de estas presentes en la entidad.

2.2.5 Componente 4. Información y Comunicación.

Información y Responsabilidad: En la entidad no existe un sistema de información establecido por lo que no se define ni se establece la información que debe emitir cada funcionario, pero sin embargo están establecidos canales de comunicación entre la administración y los trabajadores.

Contenidos y flujos de la Información: La información fluye verticalmente en ambos sentidos, es decir, de arriba hacia abajo y viceversa. Un ejemplo lo constituye la entrega mensual a la dirección económica central los cheques de las cuentas por pagar.

Calidad de la Información: El flujo informativo del área presenta buena calidad y están bien detallados.

Flexibilidad al Cambio: La entidad ha transitado por diversas situaciones económicas y en todos los casos se ha adaptado al cambio interactuando con ellos. El área anteriormente era autofinanciada y en la actualidad es presupuestada, lo cual ha influido en su sistema informativo, además ha presentado problemas con el almacén con cambio de almacenero y siguen funcionando bien, pues la nueva almacenera tiene experiencias de otros lugares donde ha trabajado.

El Sistema de Información: La entidad cuenta con un cuestionario diseñado para saber las opiniones de los clientes sobre el confort del Hotel, los servicios prestados y la atención de los trabajadores. Dicho cuestionario es entregado por la gerente a cada huésped en el momento que entra y es recogido por la carpetera a su salida, luego es analizado y discutido con los trabajadores. Este documento es archivado por unos años. (Ver Anexo 4).

Comunicación, Valores de la organización, Estrategias y Canales de comunicación: A pesar de que en el Hotel no cuenta con valores éticos establecidos que puedan difundir y sustentar, si cuenta con un proceso de comunicación abierto y multidireccionado en los concejos de dirección.

Barrera de Comunicación: En los canales de información establecidos en el área los empleados pueden hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

2.2.6 Componente 5. Supervisión o Monitoreo.

Evaluación del sistema de Control Interno: Analizando los aspectos que caracterizan esta norma se consideran las actividades continuas llevadas a cabo en la entidad y las evaluaciones puntuales que se realizan en ella determinándose lo que se muestra:

En las evaluaciones continuas y puntuales: Se verifica que no se supervisa el cumplimiento de los componentes del Control Interno, ni existe un plan de control (acción, alcance, frecuencia, responsable), pero están establecidos los controles del plan de prevención.

No se cuenta con un plan de autocontrol que incluya tanto las actividades continuas como las evaluaciones puntuales, que les asignen responsables para su cumplimiento y función. No obstante se realiza el seguimiento de las auditorías.

Eficacia del Sistema de Control Interno: La eficacia del Control Interno se basa fundamentalmente en un adecuado funcionamiento del Comité de Control, que en este caso dicho órgano existe y realiza sus funciones, lo que permite activar el control y mejorarlo como sistema.

Para la recolección de la información se revisó toda la documentación relacionada con este aspecto y se utilizó la técnica de la encuesta, las cuales se aplicaron tanto a funcionarios del almacén como a los clientes o personas autorizadas a extraer bienes del mismo (Ver Anexo 5 y 6). Los resultados de las mismas se encuentran el Anexo 7 y 8 respectivamente. A continuación se muestra la guía utilizada para evaluar el control interno de los inventarios.

2.2.7 Guía para evaluar el Control Interno de los Inventarios en el Hotel “Los Sauces”.

| No. | DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO | SI | NO |
|-----|--|----|----|
| 1 | La persona del almacén cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos y no tiene acceso al documento del suministrador (Recepción a ciego) | X | |
| 2 | Las Tarjetas de Estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentran a la intemperie o destilan sustancias que deterioran dichas Tarjetas. | X | |
| 3 | Los almacenes tienen seguridad y se encuentran limpios y ordenados. | X | |
| 4 | El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos. | X | |
| 5 | El almacén cuenta con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo. | X | |
| 6 | El almacén cuenta con listado de los nombres y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos del almacén. | X | |
| 7 | Se efectúan conteos periódicos del 10 % de los productos almacenados, sistemáticamente y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual. | X | |
| 8 | El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de control de los productos. | X | |
| 9 | El personal del almacén tiene firmada Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales. | X | |
| 10 | En caso de faltantes o pérdidas, se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86 | X | |
| 11 | Existe un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos se verifican sistemáticamente. | X | |
| 12 | Los Submayores de Inventario del área contable se encuentran actualizados y no son operados por personal de los almacenes. | X | |
| 13 | Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o entrada de productos se cotejan diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigaciones. | X | |
| 14 | Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventarios no están integrados, se ejecuta el Cuadre Diario en Valores por el Área de Contabilidad. | X | |
| 15 | Cuando se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente. | X | |

| No. | DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO | SI | NO |
|-----|--|----|----|
| 16 | Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente. | X | |
| 17 | Existe buen control del Combustible depositado físicamente en la entidad. | X | |
| 18 | Se efectúa el conteo físico del inventario al producirse la sustitución del responsable del almacén | X | |

Los aspectos considerados como **INVALIDANTES**, se encuentran señalados en negrita.

Nota: Esta guía fue elaborada utilizando las resoluciones 297/2003 del MFP y 26/2006 del MAC.

2.3 Características del Hotel “Universo”.

En 1986 la Residencia estudiantil U-10 fue remodelada y convertida en el Hotel “Universo”, aunque incluso hoy en día algunas personas todavía lo conocen por su antiguo nombre, con el objetivo de brindar servicio de alojamiento y alimentación a las personas que venían a nuestra universidad a pasar o a impartir postgrados, tanto nacional como internacional. También se comenzó a hospedar estudiantes extranjeros procedentes de convenios con otros países.

En la actualidad el Hotel cuenta con 28 habitaciones, con capacidad para cinco personas distribuidas en dos cuartos. La plantilla es de 30 trabajadores de los cuales 24 son mujeres que ponen lo mejor de si para brindar un servicio adecuado a sus huéspedes.

Misión

El Hotel “Universo” tiene como misión la prestación de servicios de alojamiento y alimentación tanto al Pregrado internacional como al Postgrado nacional en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Visión.

- Los Trabajadores del Hotel “Universo” son un colectivo identificado con la política y principios de la Revolución cubana.
- Están motivados por el trabajo, se practica la superación continua, teniendo como base la amplitud del contenido en los puestos de trabajo.
- Existe un alto nivel de responsabilidad individual por el trabajo y de cooperación entre los grupos.
- El clima laboral se caracteriza por la unidad, cortesía, respeto y colaboración.

2.3.1 Diagnóstico del Control Interno.**Procedimiento para el control de los recursos.**

Al cambiarse de almacenero se realizó el inventario correspondiente para la entrega del almacén, dicho almacenero comenzó a trabajar hace muy poco tiempo, pues existe una inestabilidad en este puesto de trabajo, lo cual representa un riesgo que no se encuentra identificado y por tanto no existen las medidas para tratar de reducirlo.

El almacén no cuenta con un procedimiento establecido por escrito para el control de los recursos.

En una entrevista realizada al almacenero planteó que para controlar los recursos sigue el procedimiento siguiente:

- Revisión de todo lo que entra y sale al almacén.
- Pesar todo lo que entra y sale del almacén aunque este sellado.
- Control estricto de todos los recursos.

Se comprobó la existencia de control externo de los recursos mediante la revisión de:

- Tarjetas de estiva.
- Informes de recepción.
- Solicitud de materiales.
- Inventarios del 10%.
- Existencia de las firmas autorizadas para las solicitudes al almacén.

Procedimiento para el manejo del vencimiento de los productos.

El almacenero planteó que lleva un control estricto para los productos que pueden caducar rápidamente, avisando al administrador siempre que estén a punto de vencerse. También se realizan combinaciones estratégicas en el menú para sacar primero los productos a punto de caducar.

En caso de rotura de algún producto se realiza ajuste de inventario, dichos ajustes no pueden ser frecuentes por lo que extrema cuidados con los productos propicios a romperse.

2.3.2 Componente 1. Ambiente De Control.

Integridad y Valores Éticos: La entidad no cuenta con un Código de Ética, pero si con un reglamento de orden interno, así como, con un plan de medidas actualizado para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, y manifestaciones de corrupción.

El reglamento de orden interno fue elaborado por especialistas donde se especificó con claridad aquellos aspectos que significan prohibiciones y violaciones por área, y es del conocimiento de todos los trabajadores.

Dominando, además, el nivel de gravedad y las medidas disciplinarias que pueden aplicarse.

Competencia Profesional: En la entidad se encuentran los profeciogramas por puestos de trabajo, donde están definidos de forma clara y explícita los contenidos de cada puesto de trabajo, las actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

Atmósfera de Confianza: En la entidad no realizan Consejos de Dirección, solo asambleas de trabajadores estando establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que posibiliten el cumplimiento de tareas y metas.

Estructura Organizativa: La empresa cuenta con un organigrama aprobado el cual se encuentra actualizado sobre la nueva estructura de la organización. (Ver Anexo 3)

Asignación de Responsabilidad y Autoridad: La entidad tiene definido por escrito los deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia cada dirigente y trabajador.

Políticas y Prácticas del personal: El Hotel al formar parte de la Dirección de Alojamiento y no ser una entidad independiente, no posee departamento de recursos humanos, sino que se subordina al central de la universidad, ubicado en el U-4.

Comité de Control: Se comprobó la existencia de un comité de control integrado por el gerente, administrador, jefes de turnos y jefes de carpetas.

2.3.3 Componente 2. Gestión de Riesgos.

Identificación del Riesgo: La entidad tiene debidamente identificados los riesgos relevantes que enfrentan para el logro de sus objetivos en un documento llamado "Inventario de Riesgos", estos riesgos están clasificados en internos y externos. Cuentan con las causas que los provocan, las trascendencias, la frecuencia de ocurrencia (Baja, Media, Alta), el valor de la pérdida (No significativa, Significativa, Muy significativa), acciones a seguir con su responsable y la frecuencia con la que se debe hacer, pero no se encuentran determinados por áreas.

Estimación del Riesgo: Al tener identificados sus riesgos les resulta fácil poderlos jerarquizar de acuerdo a las prioridades. Los riesgos están organizados atendiendo a sus antecedentes, causas y condiciones,

probabilidad de ocurrencia y las medidas a tomar para su erradicación. Los mismos son evaluados periódicamente para detectar posibles cambios o aumentos.

Determinación de los Objetivos de Control: La dirección tiene definido para cada riesgo un número de acciones para enfrentarlo de la manera más eficaz posible, cada acción tiene un responsable el cual responde por el cumplimiento de la misma.

2.3.4 Componente 3. Actividad de Control.

Separación de Tareas y Responsabilidades: Se encuentran segregadas las funciones, que después de ser realizadas son supervisadas por el jefe de departamento o el administrador, en dependencia de la actividad en cuestión. Las actividades se realizan teniendo en cuenta la contrapartida requerida y una operación o hecho económico no es iniciado y terminado por la misma persona, un ejemplo de esto es que el almacenero no tiene acceso a los registros de pedidos ni al submayor de inventario y se realiza la recepción a ciegas.

Coordinación entre las Áreas: En el Hotel existe buena conexión entre las áreas ya que el buen funcionamiento de una depende del trabajo de la otra, por ejemplo, el jefe de departamento confecciona el menú a partir de la lista del restaurante que le proporciona el carpetero, esta solicitud es llevada al área económica el día antes para hacer el vale de salida y rebajar del submayor de inventario los productos que serán solicitados al almacén, luego los vales de salida son firmados por los cocineros como constancia de que se cumplió con la norma de consumo.

Se plantea que la coordinación entre las áreas externas no es óptima, ya que a pesar de realizarse reuniones semanales donde participan todos los directores de las distintas áreas para plantear los problemas la respuesta a los pedidos es muy lenta y fuera de esa reunión no existe comunicación entre los mismos.

Documentación: La unidad cuenta con un manual de Control Interno el cual esta incompleto, pues solo muestra el componente de gestión de riesgo y no tiene definido los objetivos de control. Está definido un plan actualizado para evitar ilegalidades y corrupción, el reglamento interno del Hotel y un plan para emergencias ciclónicas y desastres naturales, dicho plan tampoco tiene objetivos de control establecidos.

Niveles definidos de Autorización: Todas las transacciones que se llevan a cabo en la entidad tienen el nivel requerido de autorización y son revisadas por el especialista correspondiente. Todos los meses se realiza un conteo físico del 10% orientado por el departamento central de economía de la universidad que es conciliado con dicha dirección económica cada mes. Además se comprobó la existencia de actas de responsabilidad material por área.

Registro oportuno y adecuado de las Transacciones: Las transacciones y los hechos que afectan a esta área se registran inmediatamente en la Dirección Económica de la UCLV, pues allí es registrada toda la contabilidad de la misma. Los registros referidos al almacén se realizan allí inmediatamente por el almacenero, y las copias de los vales de entrada y salidas del almacén son llevados al departamento de alimentación ubicado en el U-4, pues es allí donde estos datos entran al programa informático de contabilidad que lleva la UCLV. El ingreso recibido por el comedor de los trabajadores es llevado a la caja central al día siguiente de haberse recogido el efectivo.

Acceso restringido a los Recursos, Activos y Registros: Se comprueban que existen mecanismos de control, todas las áreas de acceso están limitadas por señalizaciones visibles que definen las personas autorizadas a acceder o permanecer en dichos lugares.

Rotación del Personal: No existe rotación del personal, ya que solo hay una económica en el área y el resto de las transacciones se contabilizan en la

Dirección Económica de la UCLV. Tampoco existe la identificación del riesgo asociado a esta situación ni las medidas para minimizarlo.

Control del Sistema de Información: El control de estas informaciones lo constituyen de acuerdo a la responsabilidad individual permitiendo actuar oportunamente sobre ellas gracias a las acciones veladoras del Comité de Control.

Control de la Tecnología de la Información: No existe tecnología de la información y por lo tanto no presentan un Plan de Seguridad Informática.

Indicadores de Desempeño: Se realiza una evaluación anual mediante un modelo que contempla los siguientes parámetros:

- Resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos y funciones.
- Calidad del trabajo.
- Disciplina laboral.
- Conocimiento y dominio del trabajo.
- Iniciativa, creatividad e independencia en el trabajo.
- Superación.
- Cooperación con el colectivo en el desarrollo de las tareas y con el jefe.
- Participación en actividades sindicales.

Función de Auditoría interna independiente: La entidad al no ser independiente no posee auditores internos, pero cuenta con los de la Universidad que son los que ejecutan dicha función, realizando auditorías sorpresivas al área objeto de estudio.

2.3.5 Componente 4. Información y Comunicación.

Información y Responsabilidad: En la entidad no existe un sistema de información establecido por lo que no se define ni se establece la información que debe emitir cada funcionario, pero sin embargo están establecidos canales de comunicación entre la administración y los trabajadores.

Contenidos y flujos de la Información: La información fluye verticalmente en ambos sentidos, es decir, de arriba hacia abajo y viceversa.

Calidad de la Información: El flujo informativo del área presenta buena calidad y está bien detallado.

Flexibilidad al Cambio: La entidad ha transitado por diversas situaciones económicas y en todos los casos se ha adaptado al cambio interactuando con ellos. El área anteriormente era autofinanciada y en la actualidad es presupuestada, lo cual ha influido en su sistema informativo, además de la reestructuración del organigrama.

El Sistema de Información: La entidad cuenta con un cuestionario diseñado para saber las opiniones de los clientes sobre el confort del Hotel, los servicios prestados y la atención de los trabajadores. Dicho cuestionario es entregado por el gerente a los huéspedes luego es analizado y discutido con los trabajadores. Este documento es archivado por unos años. (Ver Anexo 4).

Comunicación, Valores de la organización, Estrategias y Canales de comunicación: Se realizan consejos de dirección y asambleas de trabajadores donde se discuten temas de su interés, así como las necesidades y problemas de la entidad.

Barrera de Comunicación: En los canales de información establecidos en el área los empleados pueden hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

2.3.6 Componente 5. Supervisión y Monitoreo.

Evaluación del sistema de Control Interno: Analizando los aspectos que caracterizan esta norma se consideran las actividades continuas llevadas a cabo en la entidad y las evaluaciones puntuales que se realizan en ella determinándose lo que se muestra:

En las evaluaciones continuas y puntuales: No hay evidencia de que se supervisa el cumplimiento de los componentes del Control Interno, no existe un plan de control (acción, alcance, frecuencia, responsable), pero están establecidos los controles del plan de prevención.

No están definidas las formas y periodicidad con que los jefes deben informar al superior sobre la situación del control Interno de su área.

No se cuenta con un plan de autocontrol que incluya tanto las actividades continuas como las evaluaciones puntuales, que les asignen responsables para su cumplimiento y función. No obstante se realiza el seguimiento de las auditorías.

Eficacia del Sistema de Control Interno: La eficacia del Control Interno se basa fundamentalmente en un adecuado funcionamiento del Comité de Control, que en este caso dicho órgano existe y realiza sus funciones, lo que permite activar el control y mejorarlo como sistema.

Para la recolección de la información se revisó toda la documentación relacionada con este aspecto y se utilizó la técnica de la encuesta, las cuales se aplicaron tanto a funcionarios del almacén como a los clientes o personas autorizadas a extraer bienes del mismo (Ver Anexo 5 y 6). Los resultados de las mismas se encuentran el Anexo 7 y 8 respectivamente. A continuación se muestra la guía utilizada para evaluar el control interno de los inventarios.

2.3.7 Guía para evaluar el Control Interno de los Inventarios en el Hotel U-**10.**

| No. | DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO | SI | NO |
|-----|--|----|----|
| 1 | La persona del almacén cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos y no tiene acceso al documento del suministrador (Recepción a ciego) | X | |
| 2 | Las Tarjetas de Estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentran a la intemperie o destilan sustancias que deterioran dichas Tarjetas. | X | |
| 3 | Los almacenes tienen seguridad y se encuentran limpios y ordenados. | X | |
| 4 | El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos. | X | |
| 5 | El almacén cuenta con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo. | X | |
| 6 | El almacén cuenta con listado de los nombres y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos del almacén. | X | |
| 7 | Se efectúan conteos periódicos del 10 % de los productos almacenados, sistemáticamente y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual. | X | |
| 8 | El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de control de los productos. | X | |
| 9 | El personal del almacén tiene firmada Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales. | X | |
| 10 | En caso de faltantes o pérdidas, se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86 | X | |
| 11 | Existe un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos se verifican sistemáticamente. | X | |
| 12 | Los Submayores de Inventario del área contable se encuentran actualizados y no son operados por personal de los almacenes. | X | |
| 13 | Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o entrada de productos se cotejan diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigaciones. | X | |
| 14 | Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventarios no están integrados, se ejecuta el Cuadre Diario en Valores por el Área de Contabilidad. | X | |
| 15 | Cuando se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente. | X | |

| No. | DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO | SI | NO |
|-----|--|----|----|
| 16 | Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente. | X | |
| 17 | Existe buen control del Combustible depositado físicamente en la entidad. | X | |
| 18 | Se efectúa el conteo físico del inventario al producirse la sustitución del responsable del almacén | X | |

Los aspectos considerados como **INVALIDANTES**, se encuentran señalados en negritas.

Nota: Esta guía fue elaborada utilizando las resoluciones 297/2003 del MFP y 26/2006 del MAC.

CAPITULO III

En este capítulo se realiza un análisis de la gestión de los recursos materiales en el Hotel “Los Sauces” y el Hotel “Universo”, mediante el cálculo de indicadores. Se toma la muestra, realizando la comparación del primer trimestre del año 2007 y el primer trimestre del año 2008.

3.1 Indicadores a Calcular para Determinar el Grado de Eficiencia, Eficacia y Economía en la Dirección de Alojamiento.

1) Indicadores para medir la eficacia.

$$1.1) \quad \frac{\text{Habitaciones Días Realmente Ocupadas}}{\text{Habitaciones Disponibles Días Calendario}} \times 100$$

$$1.2) \quad \frac{\text{Habitaciones Días Personas}}{\text{Cantidad Habitaciones X Capacidad X Días Calendario}} \times 100$$

(Habitaciones Disponible Días Capacidad)

2) Indicadores para medir la economía.

$$2.1) \quad \frac{\text{Gasto Real en Alimentos}}{\text{Gasto Planificado en Alimentos}} \times 100$$

$$2.2) \quad \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Planeados}} \times 100$$

$$2.3) \quad \frac{\text{Salario Real}}{\text{Salario Plan}} \times 100$$

3) Indicadores para medir la eficiencia

$$3.1) \quad \frac{\text{Salario Real}}{\text{Habitaciones Días Personas}}$$

3.3 Cálculo de Indicadores en el Hotel “Los Sauces”.

$$1.1) \quad \frac{\text{Habitaciones Días Realmente Ocupadas}}{\text{Habitaciones Disponibles Días Calendario}} \times 100$$

Año 2007

Datos: Anexo 9

$$\frac{171}{1411} \times 100 = 12.11\%$$

Año 2008

Datos: Anexo 10

$$\frac{274}{1445} \times 100 = 18.96\%$$

Aunque hubo un pequeño aumento en el uso de las habitaciones disponibles este año con respecto al anterior, aunque existe muy poca explotación de las mismas en un 18.96% de las habitaciones disponibles en el período.

1.2)

$$\frac{\text{Habitaciones Días Personas}}{\text{Cantidad Habitaciones X Capacidad X Días Calendario}} \times 100$$

(Habitaciones Disponible Días Capacidad)

Año 2007

Datos: Anexo 9

$$(8 \times 3 + 9 \times 2) \times 83 = 3486$$

$$\frac{327}{3486} \times 100 = 9.38\%$$

Año 2008

Datos: Anexo 10

$$(8 \times 3 + 9 \times 2) \times 85 = 3570$$

$$\frac{479}{3570} \times 100 = 13.41\%$$

Aumentó el uso de las capacidades de las habitaciones en un 4.03%, pero se ha dejando de emplear un 86.59% de la capacidad del Hotel en el período del 2008, que en término absoluto equivale a 3091 capacidades disponibles.

$$2.1) \quad \frac{\text{Gasto Real en Alimentos}}{\text{Gasto planificado en Alimentos}} \times 100$$

Datos: Anexo 13

$$\frac{10400}{10800} \times 100 = 96.29\%$$

2.1.1) Gasto Planificado – Gasto Real

$$10800 - 10400 = 400$$

2.1.2) Gasto Real en Alimentos 2007 – Gastos Real en Alimentos 2008

$$9200 - 10400 = -1200$$

Se presentó una disminución de los gastos en alimentos en cuanto a lo planeado que representó un 96.29%, pero se gastó más que lo ejecutado el año anterior en \$1200.00.

2.2)
$$\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Planeados}} \times 100$$

Datos: Anexo 13

$$\frac{38200}{36600} \times 100 = 104.37\%$$

2.2.1) Recursos Utilizados 2007 – Recursos Utilizados 2008

$$32400 - 38200 = -5800$$

2.2.2) Recursos planeados – Recursos Utilizados

$$36600 - 38200 = -1600$$

Se presentó un exceso de \$1600.00 frente a lo programado que representa un 4.37%, además se gastaron \$5800.00 mas que el año anterior.

2.3)
$$\frac{\text{Salario Real}}{\text{Salario Plan}} \times 100$$

Datos: Anexo 13

$$\frac{27700}{30800} \times 100 = 89.93\%$$

2.3.1) Salario Planificado – Salario Real

$$30800 - 27700 = 3100$$

2.3.2) Salario Real 2007 – Salario real 2008

$$26500 - 30800 = -4300$$

Se gastó en salarios menos de lo que se planeo, lo que representó un 89.93%, pero sin embargo se gastó más que el año anterior teniendo la misma cantidad de empleados, esto estuvo dado por ausencias del personal.

3.1)
$$\frac{\text{Salario Real}}{\text{Habitaciones Días Personas}}$$

$$\frac{27700}{327} = 84.70$$

$$\frac{30800}{479} = 64.30$$

3.1.1)
$$\frac{\text{Salario Plan}}{\text{Cantidad Habitaciones X Capacidad X Días Calendario}}$$

$$\frac{30800}{3570} = 8.62$$

En el primer trimestre del año anterior se gastó por concepto de salario \$84.70 por cada cliente atendido, mientras que en el primer trimestre del presente año se gastó \$64.30, siendo el óptimo por plan solamente \$8.62.

3.4 Cálculo de Indicadores en el Hotel “Universo”.

$$1.1) \frac{\text{Habitaciones Días Realmente Ocupadas}}{\text{Habitaciones Disponibles Días Calendario}} \times 100$$

Año 2007

Datos: Anexo 11

$$\frac{1405}{2520} \times 100 = 55.75\%$$

Año 2008

Datos: Anexo 12

$$\frac{1244}{1638} \times 100 = 75.94\%$$

Hubo un aumento del uso de las habitaciones de este año en relación al anterior en un 20.19%, pero no se utiliza en su totalidad las habitaciones disponibles en el período estudiado del 2008.

$$1.2) \frac{\text{Habitaciones Días Personas}}{\text{Cantidad Habitaciones X Capacidad X Días Calendario}} \times 100$$

(Habitaciones Disponible Días Capacidad)

Año 2007

Datos: Anexo 11

$$28 \times 5 \times 90 = 12600$$

$$\frac{6250}{12600} \times 100 = 49.60\%$$

Año 2008

Datos: Anexo 12

$$28 \times 5 \times 91 = 12740$$

$$\frac{6548}{12740} \times 100 = 59.39\%$$

Hubo un aumento en un 9.49% en este año en relación con el año pasado, pero ha dejado de utilizarse un 40.61% de la capacidad del Hotel en este período, que en términos absolutos representan 6192 capacidades.

$$2.1) \frac{\text{Gasto Real en Alimentos}}{\text{Gasto planificado en Alimentos}} \times 100$$

Datos: Anexo 13

$$\frac{12100}{13300} \times 100 = 90.97\%$$

2.1.1) Gasto Planificado – Gasto Real

$$13300 - 12100 = 1200$$

2.1.2) Gasto Real en Alimentos 2007 – Gastos Real en Alimentos 2008

$$10600 - 12100 = -1500$$

Se consumió menos alimentos de lo planificado en \$1200.00 que representan un 90.97% del plan, gastando \$1500.00.

$$2.2) \quad \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Planeados}} \times 100$$

Datos: Anexo 13

$$\frac{44700}{43900} \times 100 = 101.82\%$$

2.2.1) Recursos Utilizados 2007 – Recursos Utilizados 2008

$$38900 - 44700 = -5000$$

2.2.2) Recursos planeados – Recursos Utilizados

$$43900 - 44700 = -800$$

Hubo un exceso en la utilización de recursos en 1.82% de lo planificado, gastando de más \$800.00.

$$2.3) \quad \frac{\text{Salario Real}}{\text{Salario Plan}} \times 100$$

Datos: Anexo 13

$$\frac{32700}{36800} \times 100 = 88.85\%$$

2.3.1) Salario Planificado – Salario Real.

$$36800 - 32700 = 4100$$

2.3.2) Salario Real 2007 – Salario real 2008

$$31600 - 32700 = -1100$$

El gasto en salario fue menor que lo planificado, pero si mayor que el del año anterior.

$$3.1) \quad \frac{\text{Salario Real}}{\text{Habitaciones Días Personas}}$$

$$\frac{31600}{6250} = 5.05$$

$$\frac{32700}{6548} = 4.99$$

3.1.1)
$$\frac{\text{Salario Plan}}{\text{Cantidad Habitaciones X Capacidad X Días Calendario}} = 2.88$$

$$\frac{36800}{12740} = 2.88$$

Por cada cliente atendido en período anterior se gastó por concepto de salarios \$5.05, mientras que en el período de este año se gastó \$4.99, mientras que lo planificado es de \$2.88.

CONCLUSIONES

1. Mediante una revisión exhaustiva de la literatura científica nacional e internacional actualizada, específicamente de las temáticas de Control Interno, Auditoría de Gestión e Inventario, se pudo realizar el marco teórico referencial.
2. A través de la información facilitada por los Hoteles y la aplicación de los cuestionarios, elaborados a partir de lo establecido en las resoluciones 297 del Ministerio de Finanzas y Precio y 26 del Ministerio de Auditoría y Control, se logró realizar el diagnostico del Control Interno.
3. El Control Interno de la Dirección de Alojamiento en su conjunto se evaluó de ACEPTABLE detectándose las siguientes deficiencias en el momento en que se realizó el mismo
 - a) La Dirección de Alojamiento no presenta Misión y Visión establecida.
 - b) El organigrama está mal estructurado.
 - c) No existe un procedimiento por escrito para el control de los inventarios en los almacenes.
 - d) No se supervisa el cumplimiento del Control Interno.
 - e) No existe un plan de control para el mismo.
4. Se realizó el Cálculo de los indicadores propuestos para determinar el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía para la Dirección de Alojamiento.
 - a) La entidad objeto de estudio no es Eficaz, pues no es capaz de ocupar todas las capacidades con las que posee.
 - b) En cuanto al aspecto de Eficiencia la entidad no es eficiente, por el mismo gasto de salario puede atender a más clientes, está gastando más de lo que puede gastar por clientes en el aspecto de salarios.

- c) La entidad al ser presupuestada trabaja solamente con gastos, pero en cuanto a lo planificado en los diferentes presupuestos se puede decir que la Dirección de Alojamiento es Económica, pues de lo que se la asigna para gastar no lo utiliza totalmente.

RECOMENDACIONES

1. Erradicar las deficiencias de Control Interno detectados en la Dirección de Alojamiento.
 - a) Trazar una misión y visión de la Dirección de Alojamiento en su conjunto.
 - b) Reestructurar el organigrama de la Dirección de Alojamiento.
 - c) Reestructurar el organigrama del Hotel “Los Sauces”.
 - d) Realizar por escrito un manual de procedimientos para el control de los inventarios en los almacenes.
 - e) Supervisar el cumplimiento del Control Interno a través de la Resolución. 297/2003.
 - f) Realizar un plan donde se exponga la acción, el alcance, la frecuencia y el responsable para cada aspecto a revisar en la Supervisión del Control Interno.
2. Establecer el uso de los indicadores propuestos para medir la Eficiencia, Eficacia y Economía de la Dirección de Alojamiento en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en su conjunto.
3. Por la importancia del trabajo realizado, elevar el mismo a las Direcciones de Alojamiento de las demás universidades del país.

BIBLIOGRAFIA

1. Adam, E. E; Eberet, R. J: “Administración de la producción y las operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento”. Prentice-Hall. México. 1991
2. Aguilar, Joseph-Antoni: “La subcontratación de servicios logísticos: como desarrollar una operación de outsourcing en logística integral”. Editorial Logis-Book. Ba. 2001.
3. Anaya Tejeros, J. J: “Logística Integral. La gestión operativa de la empresa”. Editorial ESIC. Madrid. 2000
4. Arbonés Malisani Eduardo A: “La empresa eficiente”. Editorial Alfa Omega. España. 1995.
5. Ballou, Ronald H: “Business logistics management: planning, organizing and controlling the supply chain”.4ta edition. Prentice Hall International. 1999
6. Becerra, Rigoberto A: “Administración del inventario”.
<http://www.becerradvila.tripod.com>
7. Benítez Sánchez, Vicente, Curso de Administración y Control de Inventarios, Apartado Plaza las Américas.
8. Dollar William E: “La gestión de compras y existencias en la pequeña empresa”. Ediciones Deusto S.A. España. 2000
9. Domínguez Machuca, J.A. y otros: “Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y estratégicos en la producción y los servicios”. McGraw-Hill. Madrid. 1995.
10. For Value for money – NAO
11. <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo-sci.htm>
12. <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>
13. <http://www.sei.com.ar/http://www.sei.com.ar/>
14. Kaufmann, Métodos y Modelos de la Investigación de Operaciones, Editorial Revolución, Ciudad Habana, 1975.
15. www.monografias.com

16. www.olacefs.org.pa
17. Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución 9-93, La Habana, Cuba
página 13
18. Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No. 297/2003, MFP, Ciudad
Habana, 2003.
19. Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No.26/06 MAC, Ciudad
Habana, 2003
20. www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORÍA%20DE%20GESTION.pdf
[Cybertesis](#)
Perú.biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/28694.html
21. Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No. 102
22. Decreto – ley No 159, de la auditoria, promulgado el 3 de Julio de 1995
23. Finney- Millar. Curso de Contabilidad Intermedia, tomo II, p 225.

ANEXOS

Anexo 1

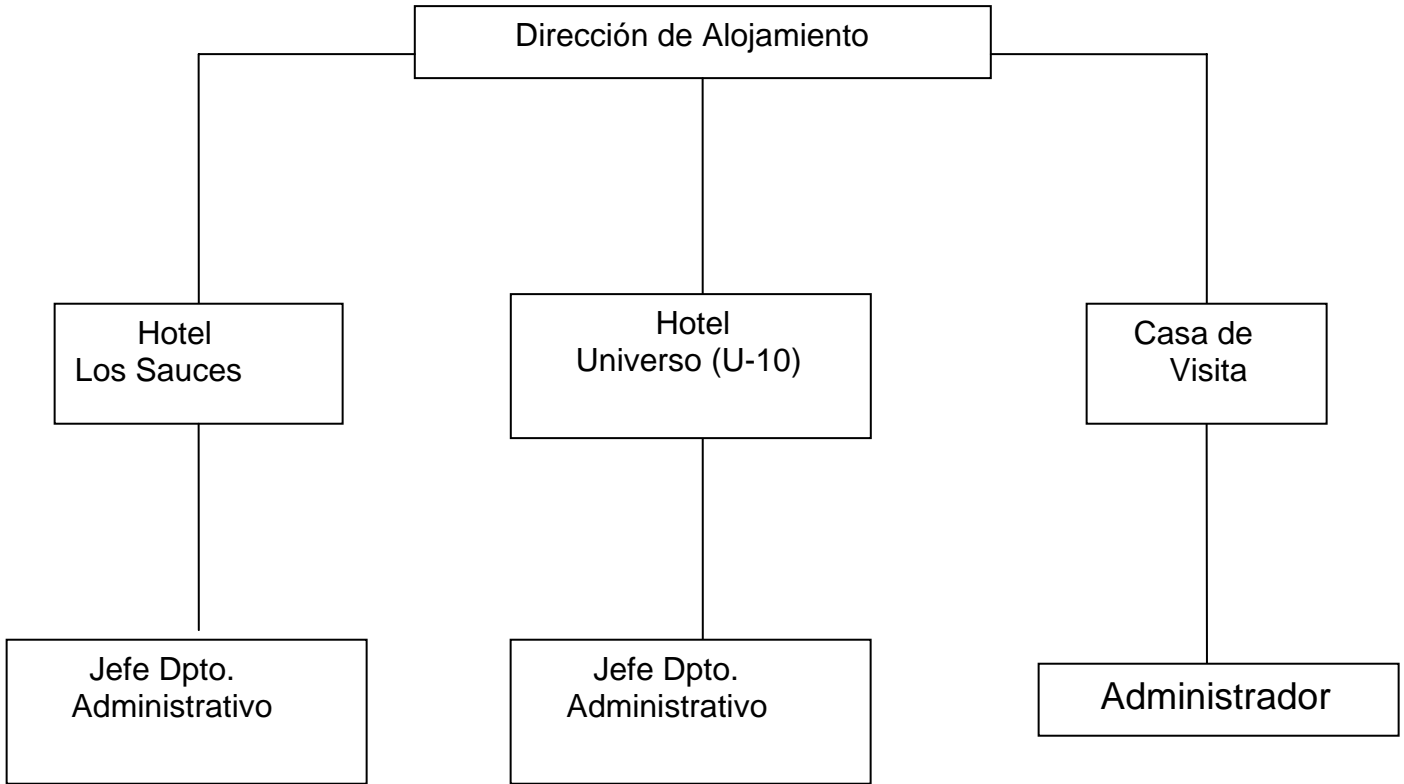
| Autores | Conceptos |
|------------------|--|
| Antonio Miranda | <p>“Consiste en todas las medidas empleadas con la finalidad de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia, favorecer a la exactitud y confiabilidad de los informes contables, económicos y operativos , apoyar y medir el cumplimiento de los planes de la empresa y juzgar la eficiencia de operación en todas las dependencias de la entidad auditada”.Por lo que enfatiza que el Control Interno es mucho mas que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o el descubrimiento de errores en el proceso contable, y constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración</p> |
| Walter. B. Meigs | <p>El Control Interno tiene como objetivo promover la operación eficiente de la organización, contando con medidas empleadas para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.• Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.• Orientar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa o entidad.• Evaluar la eficiencia de las operaciones. |

| | |
|----------------------|--|
| <p>Cook y Winkle</p> | <p>El Control Interno es el sistema interior de una compañía que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para: proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros informes operativos, promover como juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de la compañía y comunicar las políticas y estimular a medir el cumplimiento de las mismas.</p> |
| <p>La INTOSAI</p> | <p>El control interno representa el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer una garantía razonable de que se han cumplido los objetivos generales siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir;• Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;• Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección; y <p>Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.</p> |

| | |
|--------------|---|
| <p>COSO.</p> | <p>En un sentido amplio, se define como:...” Un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías</p> <ul style="list-style-type: none">• Eficacia y eficiencia de las operaciones.• Fiabilidad de la información financiera, y• Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.” |
|--------------|---|

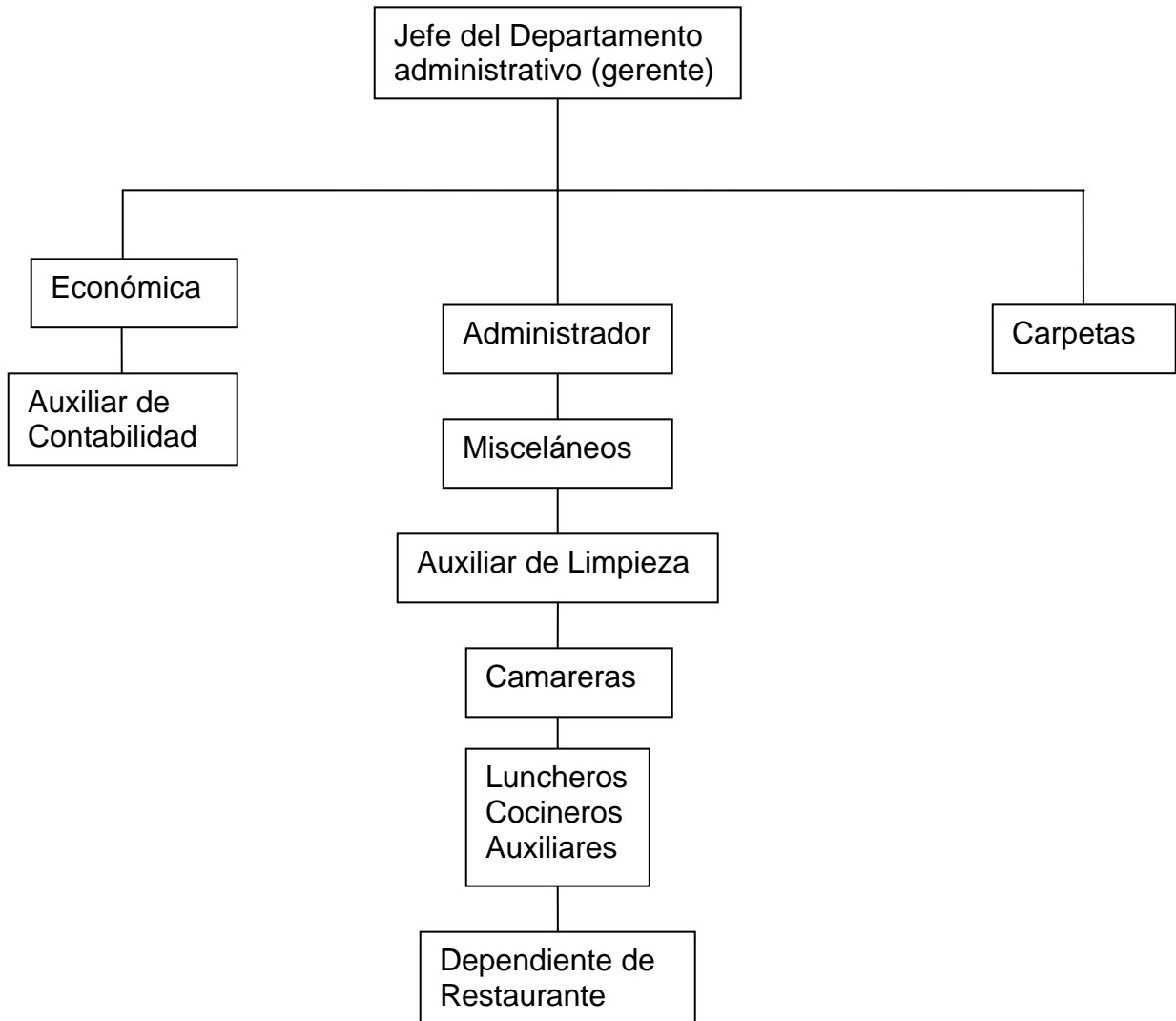
Anexo 2

Organigrama (Dirección de Alojamiento).



Anexo 3

Organigrama (Hotel Universo y Hotel Los Sauces).



Anexo5

Encuesta a funcionarios del Almacén

Las preguntas que se muestran a continuación tienen como objetivo lograr el perfeccionamiento del control de los inventarios, por lo que necesitamos de su entera sinceridad a la hora de dar respuestas. Gracias.

1) ¿Conocen los clientes el proceso para realizar la solicitud de un producto al almacén?

Si___ No___

2) La respuesta a los pedidos de los clientes se considera:

Rápida___ Lenta___ Muy lenta_____

De ser lenta o muy lenta diga la o las causas que provocan esto.

3) ¿Se realiza la toma física mensual del 10% de los inventarios en todas las áreas?

Si___ No___

4) ¿Quién realiza el conteo físico?

5) ¿Es supervisado?

Si___ No___

En caso de que su respuesta sea si, mencione quien lo supervisa.

6) ¿Están definidos los riesgos que se relacionan con el control de los recursos?

Si___ No___

Mencione 3 como mínimo: _____

7) En caso de que estén definidos, están identificadas las actividades de control para ellos.

Si____ No____

Mencione

algunas:

8) ¿Cada riesgo tiene identificadas sus causas?

Si____ No____ No se____

Ejemplifique_____

9) Se tiene constancia del control mensual de los inventarios.

Si____ No____

Cual: _____

10) ¿Conoce usted los códigos de conducta?

Si____ No____

11) Cuando el código de conducta es violado se toman las medidas correctivas necesarias.

Si____ No____

12) ¿Cuando se detectan atrasos o descuadres en los inventarios se aplican medidas?

Si____ No____

Mencione al menos 2: _____

13) ¿Conoce usted si la entidad cuenta con un comité de control?

Si____ No____

En caso de que exista conoce usted quienes lo integran.

Si____ No____

Mencione 5 personas como mínimo_____

14) ¿Están definidos por escrito los deberes y derechos?

Si _____ No _____

15) ¿Las condiciones de trabajo en las áreas de almacenamiento son acordes a la legislación vigente?

Si _____ No _____ No se _____

16) ¿Conoce usted las políticas y procedimientos apropiados y necesarios para garantizar el cumplimiento de su actividad?

Si _____ No _____ No se _____

17) ¿Es usted quien custodia los inventarios y a su vez los contabiliza?

Si _____ No _____

18) ¿En caso de faltante o sobrante se elaboran los expedientes correspondientes?

Si _____ No _____

19) ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que cumpla con el nivel mínimo de los inventarios?

Si _____ No _____

20) ¿Están identificados y establecidos los procedimientos para los productos perecederos?

Si _____ No _____

21) ¿Están identificados los productos ociosos y se gestiona la solución para los mismos?

Si _____ No _____

22) ¿Cómo considera usted las condiciones del almacén para el desenvolvimiento de su actividad?

Buena _____ Mala _____ Regular _____

En caso de ser mala o regular mencione alguna de las limitantes: _____

—

23) ¿Dispone usted de la autoridad suficiente para responder a las responsabilidades que se le asigne?

Si ___ No ___

24) ¿Recibe usted la información adecuada y oportuna para la realización de su actividad?

Si ___ No _____

Anexo 6

Encuesta a clientes del Almacén

Las preguntas que se muestran a continuación tienen como objetivo lograr el perfeccionamiento del control de los inventarios, por lo que necesitamos de su entera sinceridad a la hora de dar respuestas. Gracias

1) ¿Conoce usted el proceso para realizar una solicitud al almacén?

Si_____ No_____

2) ¿Cómo considera usted la respuesta que se le dan a sus pedidos?

Lenta_____ Muy lenta_____ Rápida_____

3) En caso de ser lenta o muy lenta, conoce las causas.

Si_____ No_____

Cuales_____

4) ¿Los productos que se le suministra son los adecuados?

Si _____ No _____

5) ¿En su área se realiza la toma física mensual del 10 % de los inventarios?

Si_____ No_____

6) ¿Quién la realiza?

7) ¿Es supervisada?

Si_____ No_____

En caso de ser supervisada mencione quien lo hace:_____

8) ¿Están identificados los riesgos para que los productos sean utilizados debidamente?

Si_____ No_____

En caso de estar identificados mencione al menos 3:_____

9) ¿Cada riesgo tiene identificadas sus causas?

Si_____ No_____ No se_____

Ejemplifique_____

10) ¿Están definidas las actividades de control para los riesgos?

Si_____ No_____ No se_____

Mencione al menos 3:_____

11) ¿Se tiene constancia del control mensual de los recursos?

Si_____ No_____

Cual_____

12) ¿Conoce usted los códigos de conducta?

Si_____ No_____

13) Cuando se viola el código de conducta se le hace conocer a usted las medidas correctivas a aplicar.

Si_____ No_____

14) ¿Conoce usted si la entidad cuenta con un comité de control?

Si_____ No_____

En caso de que exista conoce usted quienes lo integran.

Si_____ No_____

Mencione 5 personas como mínimo_____

15) ¿Conoce usted las políticas y procedimientos apropiados y necesarios para garantizar el cumplimiento de su actividad?

Si_____ No_____ No se_____

16) ¿Conoce usted el decreto ley 92-86?

Si_____ No_____

En caso de ser si, diga si este se aplica_____

17) ¿Conoce usted los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos?

Si_____ No_____

Ejemplo_____

18) ¿Periódicamente se le comunica a usted el desarrollo de la entidad y sus problemas fundamentales?

Si_____ No_____

En caso de ser si mencione las vías_____

19) ¿Conoce usted los canales de comunicación para informar sobre posibles irregularidades?

Si_____ No_____

Si los conoce mencione algunos_____

20) ¿Percibe usted en el desarrollo de su actividad el funcionamiento del sistema de control interno?

Si_____ No_____

Mencione como lo percibe_____

21) ¿Dispone usted de la autoridad suficiente para responder a las responsabilidades que se le asigne?

Si ____ No ____

22) ¿Recibe usted la información adecuada y oportuna para la realización de su actividad?

Si _____ No _____

Anexo 13

Universidad Central de Las Villas

Presupuesto 2008 Hoteles 1er Trimestre

| Áreas | Salarios | Transporte | Teléfono | Alimentos | Otros |
|------------|----------|------------|----------|-----------|-------|
| Hotel U-10 | 36800 | 500 | 1400 | 13300 | 30600 |
| Sauces | 30800 | 100 | 1600 | 10800 | 25800 |

Ejecución 2008 Hoteles 1er Trimestre

| Áreas | Salarios | Transporte | Teléfono | Alimentos | Otros |
|------------|----------|------------|----------|-----------|-------|
| Hotel U-10 | 32700 | 300 | 800 | 12100 | 32600 |
| Sauces | 27700 | 100 | 1200 | 10400 | 27800 |

Ejecución 2007 Hoteles 1er Trimestre

| Áreas | Salarios | Transporte | Teléfono | Alimentos | Otros |
|------------|----------|------------|----------|-----------|-------|
| Hotel U-10 | 31600 | 600 | 500 | 10600 | 28300 |
| Sauces | 26500 | 400 | 600 | 9200 | 23200 |