



**GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Guía para la evaluación del Sistema de Control Interno en Turismo y Salud

AUTOR: Lic. Armando Javier Alvarez López

TUTOR: M.S c. Martha Rora López Toledo

**2011
“Año 53 de la Revolución”**

Resumen

Las prácticas más modernas actuales reclaman la existencia de un sistema de control interno integral con un enfoque estratégico, adaptado a las características de la entidad; pero, una vez estructurado un buen sistema de control interno es imprescindible su vigilancia. Un análisis de la forma actual de monitoreo de éste evidencia insuficiencias que impiden mostrar si éste está operando con la eficacia que se requiere por lo que frena la oportunidad de su corrección y fortalecimiento. De lo anterior se deriva el objetivo general de esta investigación: **Elaborar una guía que evalúe el Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos, a partir de las características del mismo.** La investigación se desarrolló durante dos años y en la misma se combinaron diferentes métodos investigación según las tendencias más actuales. La guía propuesta se validó a través del criterio de expertos y se aplicó la misma en la entidad objeto de estudio evaluándose el funcionamiento actual del sistema de control interno. Esa investigación le permite al Comité de Control Interno contar con los instrumentos evaluativos que reúnen todos los requisitos para un moderno monitoreo del sistema. La estructura propuesta es aplicable a cualquier entidad.

Índice

INTRODUCCION	1
Capítulo I Génesis del control interno.	5
1.1. El control como fase del proceso productivo.....	5
1.2. El control dentro de la actividad empresarial.....	6
1.3. Sistema de Control Interno, corrientes actuales.....	8
1.4. La realidad cubana y el Control Interno.....	12
1.5. Evaluación del sistema de control interno.	16
1.6. Conclusiones del capítulo.	22
Capítulo II: Estructura de la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.	24
2.1 Caracterización de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.	24
2.2. Bases para la elaboración de la guía.	25
2.2.1. Pasos a seguir en la elaboración de la guía:	25
2.2.2. Objetivos generales de la guía:	26
2.3. Estructuración de la Guía para evaluar el control interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.....	26
2.4. Validación de la guía para la evaluación del sistema de control interno.	37
2.4.1 Empleo del método Delphi.	37
2.4 Conclusiones del capítulo.....	43
Capítulo 3: Aplicación de la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno.	44
3.1 Planeación estratégica.	44
3.2 Evaluación de los componentes de control interno.	48
3.3 Revisión del Plan de Prevención.....	51
3.4 Diagramas de flujo.	52
3.5 Indicadores de desempeño.	52
3.5.1 Razones financieras.	52
3.5.2 Indicadores de Economía.....	54
3.5.3 Indicadores de Eficiencia.....	55
3.5.4 Indicadores de Eficacia.	57
3.6 Conclusiones del capítulo.....	59
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.	62
Referencias Bibliograficas	
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

Históricamente el Control Interno ha sido visto por los directivos como algo ajeno, distante y sólo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan evaluaciones, inspecciones, auditorias, supervisiones y otras acciones en que se evalúa al mismo y entraña un grado de compromiso en su desempeño. Esto no es responsabilidad sólo de los directivos, sino que se le atribuye a la falta de información, actualización en las corrientes modernas de Dirección y de enfoque hacia el Control Interno, en fin cultura del control.

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

En Cuba, cobró auge el tema, dada la necesidad de una definición única de Control Interno, compartida por los controlados y controladores, se traza la tarea de analizar profundamente la práctica mundial y mediante la Resolución No. 297/2003 se instruye el establecimiento del concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto.

Las entidades cubanas, en su mayoría, han desarrollado un sistema de control interno consecuente con las exigencias nacionales e internacionales. Estos sistemas, por su importancia, son sometidos a revisiones sistemáticas ya sea por controladores internos o externos, ya que de todos es conocido que un asunto importante para el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitar desviaciones no deseadas, manejar información fiable y asegurar cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos. Todo esto hoy concierne al control interno.

Lo anteriormente expresado cobra mayor relieve si se habla del turismo donde se libra una batalla diaria por aportar a la economía del país lo que éste

recaba de los trabajadores del sector, dentro de las instituciones que abarca este Ministerio se encuentra Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

Este centro, unidad de la compañía Turismo y Salud del Grupo Cubanacán, está especializada en la prestación de tratamientos médico - farmacéuticos preventivo, investigativo o de mantenimiento en cualquier especialidad. Esta entidad no está exenta de lo que ha estado sucediendo en el país, elabora su sistema de control interno en el 2006, adecuado a las definiciones actuales y respondiendo a las características propias de la institución. Posterior a esto se desarrollan auditorías al sistema pero no hay un seguimiento eficaz por el Comité de Control, tal y como se establece; ejercicio que permite tomar a tiempo las acciones correctivas que se requieran en la consecución de las metas, es decir minimizar o eliminar riesgos que atenten contra el logro de objetivos frente a un entorno siempre cambiante, además de la necesidad de fortalecer la actuación de este comité y las acciones de autocontrol.

Constituye un **problema científico** la ausencia del autocontrol al funcionamiento del actual Sistema de Control Interno por el personal de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

El objeto de investigación lo constituyen los procesos, de control, teniendo como Campo de Investigación aspectos, propiedades y características del sistema de control interno de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

Considerando como **hipótesis** de esta investigación que: el diseño de una guía en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos para evaluar su Sistema de Control Interno permite poseer un conjunto de herramientas que faciliten el monitoreo sistemático del mismo.

Se define como **Objetivo General**: Elaborar una guía que evalúe el Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos, a partir de características.

Objetivos Específicos:

- ♣ Estudiar el contexto mundial y nacional actual sobre el Control Interno.

- ♣ Diseñar las herramientas para evaluar el Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.
- ♣ Evaluación del Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

La Variable independiente estará dada por el sistema de autocontrol y su operacionalización por el resultado cualitativo y/o cuantitativo del mismo, en el caso de la variable dependiente, el sistema de control interno será evaluado a partir del accionar de las variables independientes.

En el proceso de investigación se conjugaron diferentes métodos, según la tendencia mundial, entre ellos el análisis y síntesis; inducción y deducción; observación, cuestionarios, estudio de documentación, estudio de resultados de la actividad; análisis porcentual. Como aporte práctico se dota a la entidad de una herramienta de trabajo para que, respondiendo a las características del Sistema de Control Interno de la organización, el Comité de Control realice la evaluación sistemática del sistema diseñado detectando a tiempo la aparición de nuevos riesgos que pongan en peligro la consecución de las metas.

Los beneficios que representa para la organización esta investigación estarán dados por la posibilidad que brinda la guía de prevenir o descubrir oportunamente desvíos hacia la consecución de las metas, poniendo al descubierto posibles deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

La investigación realizada es novedosa ya que si bien cada elemento incluido en la evaluación del sistema de control interno en su mayoría se aplican por separado en diferentes momentos del quehacer de la empresa, no se encuentran unidos en un solo cuerpo para monitorear el sistema en correspondencia con las nuevas concepciones.

El trabajo desarrollado se muestra en tres capítulos estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I: Génesis del control interno

Se dedica un aparte al término Control, introduciendo el Control Interno en el mundo y en Cuba a partir de las diferentes definiciones y formas de evaluación, que demuestra la insuficiencia del sistema evaluativo actual.

Capítulo II: Estructura de la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos

Se conforma y valida la guía que combina diferentes instrumentos de supervisión que se adecuan a las características de la estructura del Sistema de Control Interno de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

Capítulo III: Evaluación del Sistema de Control Interno

Se realiza la evaluación del Sistema de Control Interno mediante las herramientas conformadas, llegando a conclusiones sobre su suficiencia.

Capítulo I Génesis del control interno

1.1. El control como fase del proceso productivo

Identifica al siglo XXI procesos de cambio. Éstos se observan nítidamente en la tecnología, en sus variadas manifestaciones y principalmente en las comunicaciones y en la informática. Impactan en los mercados, donde los operadores aprovechando los avances tecnológicos, introducen constantes variaciones en la naturaleza y calidad de productos y servicios. Los cambios en los servicios profesionales y en las regulaciones completan el escenario en que se está viviendo, no sólo en los grandes centros económicos.

En escenarios tan cambiantes y complejos como los existentes hoy día, los directivos de las empresas se encuentran presionados no sólo por cumplir con las metas de negocios sino también por la incertidumbre que cada cambio trae consigo desde el punto de vista de los riesgos asumidos y cómo atenuarlos o eliminarlos. En esto último juega un papel fundamental el sistema de control interno.

El control es una función básica dentro de cualquier proceso de organización y administración, que facilita la evaluación ejecutiva, incluyendo su seguimiento y revisión sistemática, ya que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente.

La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera “controlar” es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el

proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

1.2. El control dentro de la actividad empresarial

La administración en la entidad desarrolla los procesos empresariales a partir de las funciones específicas de planificación, organización, dirección y control, estas funciones que interactúan en conjunto se deben realizar para que se logren los objetivos de la forma más adecuada con la óptima utilización de los recursos, es decir, que la administración de la entidad tiene como tarea fundamental interpretar los objetivos propuestos y transformarlo en acciones a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en la empresa, identificando riesgos y actuando sobre ellos.

El control al aplicarse de forma adecuada incluye todas las actividades desarrolladas para garantizar que las operaciones reales coincidan con las planificadas, por tanto, es un elemento clave en la administración pues permite detectar desviaciones a tiempo.

Por tanto, el control es una herramienta que se debe utilizar para verificar el logro de los objetivos propuestos, medir y cuantificar los resultados, descubrir las diferencias entre la ejecución y lo previsto teniendo por objeto prevenir y corregir errores. Es importante aclarar que el control ayuda a reducir la posibilidad de riesgos pero no los impide en su totalidad al no estar resueltas todas las condiciones organizativas, humanas o técnicas, en resumen al controlar se permite comprobar y valorar el estado de cumplimiento y ejecución de las diferentes funciones y el grado de aproximación al objetivo propuesto.

Muchos expertos a través del desarrollo de la humanidad han tratado esta temática del control, ya que el concepto de control es muy general y se utiliza en el contexto organizacional para evaluar el desempeño, por lo regular frente

a un plan estratégico. De ahí que resulte conveniente el análisis de planteamientos de varios autores estudiosos del tema con definiciones del concepto de Control como función administrativa.

De Castro, (2006,p 79)¹ expresa que “el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Miklos (2005, p.19)² lo señala como “el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. Así mismo se dice que es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, su valorización y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Es oportuno expresar que la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente, no es más que la expresión del control, Carmona, (2005)³.

Drucker (2001, p.50)⁴ afirma que es “la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”.

Stoner (1999, p.180)⁵ enmarca la definición del control como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Analizándose las definiciones citadas coinciden ciertos elementos que son básicos o esenciales en el control.

- ✓ Se lleva a cabo un proceso de supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados en las actividades realizadas.
- ✓ Deben existir patrones o estándares para sobre esta base determinar desviaciones de los resultados.

✓ Mediante el control se permite la corrección de errores y posibles desviaciones de los resultados en las actividades realizadas y con ello se minimizan o eliminan los riesgos.

La garantía del cumplimiento en tiempo y forma de los planes de desarrollo de la entidad, la calidad del servicio o del producto que se produce, la integridad de los recursos materiales financieros e intangibles que posee y con los que opera y, en general, toda la eficiencia operacional de la entidad estará dada por la actividad de control que ejerza la dirección de la entidad, bien directamente o a través del control que brinde la ejecución de su estructura organizativa., Colombia, U.N. *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*⁶.

Los modernos conceptos de control indican que es una función inherente a la gestión, a la dirección de las organizaciones y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización, como contraloría, finanzas o contabilidad de todo el personal de la organización: apoyo permanente al proceso decisorio, y frente a organismos externos, respecto del cumplimiento de leyes y reglamentos que le son exigibles.

1.3. Sistema de Control Interno, corrientes actuales

El nuevo significado del control requiere un ambiente distinto del tradicional, en donde habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento de acciones realizadas por los estamentos operativos. El control se orienta a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen funcionamiento de la organización. *Sistema Matricial de Control Interno*⁷

Como parte del control, el sistema de control interno ha pasado por diferentes etapas en el correr de los años, pudiendo enmarcarse en tres momentos:

- ✓ Mecanismos o prácticas para prevenir actividades no autorizadas.
- ✓ Lograr que las cosas se hagan.
- ✓ Esfuerzo que se realiza para lograr que se alcancen los objetivos de la organización.

Sobre el tema se han utilizado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2008, p.8)⁸, dice que en un sentido más amplio “el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica”. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

Pimenta (2009, p.33)⁹ comenta sobre el control interno que es “la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros.

Incluye mucho más que el sistema contable y cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

Se plantea que: el Control Interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas la actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos, Ensuncho, (2004).¹⁰

La globalización del mundo de hoy hace que, según Pérez (2002, p.87)¹¹ se cree “la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales”. Algunos analistas dicen que el siglo XX le entrega al siglo XXI más cambios que en todos los siglos anteriores.

Realmente, el hombre alcanzó un avance tecnológico tal en los últimos 50 años, que uno de fines del siglo XIX sería incapaz de imaginar. En el ámbito comercial, los cambios también fueron profundos. Si una empresa duerme, lista estará otra para ocupar su sitio. La visión también se alargó. La preocupación actual no es solamente con los datos internos de la empresa. Hay que considerar también todas las variables del entorno. Ahora los consumidores son mucho más selectivos, en virtud de una mayor oferta de productos, incrementada por la globalización y la entrada de la competencia.

Esto exige nuevos horizontes al control interno de tal forma que se establezca cómo evaluar, informar e implementar sistemas teniendo como objetivo la efectividad y eficiencia de las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones. En años recientes, se dedicó una atención creciente por parte de los auditores, gerentes, contadores y legisladores, todos interesados en definir, evaluar, reportar y mejorar el control interno.

Entre estos resultados descolló el denominado informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, conocido internacionalmente como Informe COSO, Quintana, (2004)¹², que requiere de un estudio más profundo de todos los estudiosos de este tema por su influencia en el resto de los sistemas elaborados.

El Informe COSO es el resultado del esfuerzo que un grupo de trabajo, creado en 1985, llevó a cabo por más de cinco años. Constituye un trabajo de investigación teórica desarrollado en EE.UU. Por una comisión de profesionales de institutos y colegios de la auditoría y las finanzas, contadores públicos, la administración y la Organización Empresarial La diversidad de

instituciones de reconocido prestigio participantes, involucradas directamente con el Control Interno, es una gran fortaleza del proceso de desarrollo, análisis y aceptación del informe COSO, así como de la difusión rápida, a través del mundo de los nuevos conceptos. Pérez Gutierrez, (2005).¹³

Independientemente al énfasis e interés desarrollado en los últimos años en varios países, acerca de la gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el control interno, sus normas, evaluación, informes, etc., continua siendo una temática tan amplia como los propios objetivos y perspectivas en que el mismo puede ser contemplado, y que se encuentran materializados en leyes, decretos leyes, proyectos de leyes, resoluciones, reglamentos, normas, directivas, informes y bibliografía especializada.

El control interno posee cinco componentes de aceptación general, Poch, R. (2000)¹⁴ que puede ser implementados en todas las entidades de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión. Ellos están interrelacionados y derivados de la manera en que la administración realiza su negocio. Deben estar presentes en cualquier categoría, no puede por ejemplo hablarse de riesgos sino se habla de ambiente, actividades de control que los eliminen o minimicen en un adecuado y oportuno sistema y informativo debidamente supervisado.

La investigación realizada por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organization), concluida con el informe sobre el tema en septiembre de 1992 (Informe COSO), es la pauta para introducir un nuevo concepto, contenido y estructura actualizada del control interno, bajo un enfoque moderno, basada en los criterios y conceptos de la calidad total (Capote, 2000).¹⁵ Este es el punto de partida para la definición del marco de control interno desarrollado en varios países: COCO en Canadá, Cadbury en Inglaterra, Kin en Sudáfrica, entre otros.

La Federación Latinoamericana de Auditores Internos, en principio la Asociación Interamericana de Contabilidad, aceptaron apoyar el proyecto para preparar un modelo, marco o guía de control interno integrado para América Latina, siguiendo la experiencia de los países desarrollados y tomando como referencia técnica el Informe COSO.

1.4. *La realidad cubana y el Control Interno*

En Cuba, el Ministerio de Finanzas y Precios emite la Resolución 297 el 23 de Septiembre del 2003 publicada en la gaceta oficial extraordinaria no. 17 de 14 de noviembre de 2003, dicha resolución se pone en vigor, a partir de los treinta (30) días posteriores a su publicación Martel, (2004)¹⁶. Establece las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas se instrumenta entonces los nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad.

De esta forma se introduce el moderno enfoque del control interno, acorde con las condiciones de la economía nacional, para su aplicación en todas las entidades del país, donde tiene un papel fundamental la evaluación de riesgos para poder actuar sobre ellos oportunamente.

La mencionada Resolución 297 (2003, p.2)¹⁷ define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

Confiabilidad de la información.

Eficiencia y eficacia de las operaciones.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.

Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Más adelante señala que la nueva concepción de control interno contrasta con la antigua, que veía el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los

organismos reguladores o por burócratas. Se definen para el sistema de control interno, a establecer en Cuba, los siguientes componentes:

Ambiente de Control.

Evaluación de Riesgos.

Actividades de Control.

Información y Comunicación.

Supervisión y Monitoreo.

Ambiente de Control:

Es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves tales como:

- ✓ La filosofía y estilo de dirección.
- ✓ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos, los manuales de procedimientos.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y de admón. Y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Normas para el Ambiente de Control:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Competencia profesional.
- ✓ Atmósfera de confianza mutua.
- ✓ Organigrama.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Políticas y prácticas en personal.
- ✓ Comité de Control.

Evaluación de Riesgos:

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus

componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) y de la actividad.

Normas para la evaluación de riesgos:

- ✓ Identificación de los riesgos.
- ✓ Estimación del riesgo.
- ✓ Determinación de los objetivos de control.
- ✓ Detección del cambio.

Actividades de control:

Procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo y deben estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume la dirección.

Normas de Actividades de Control:

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

Información y Comunicación:

La información relevante debe ser aceptable, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir la responsabilidad individual.

Normas de Información y Comunicación:

- ✓ Información y responsabilidad.
- ✓ Contenido y flujo de la información.
- ✓ Calidad de la información.

- ✓ Flexibilidad al cambio.
- ✓ El sistema de información.
- ✓ Compromiso de la dirección
- ✓ Comunicación, valores organizacionales y estrategias.
- ✓ Canales de comunicación.

Supervisión y Monitoreo:

Es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante monitorear el control Interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Normas de Supervisión y Monitoreo:

- ✓ Evaluación del Sistema de Control Interno.
- ✓ Eficacia del Sistema de Control Interno.
- ✓ Auditorías del Sistema de Control Interno.
- ✓ Validación de los supuestos asumidos.
- ✓ Tratamiento de las deficiencias detectadas.

Existe una estrecha interrelación entre el Informe COSO y la Resolución 297, en ambos se enfatiza en que:

- 1.- El Control Interno es considerado un proceso integrado a las operaciones y actividades que desarrolla una entidad y no una carga agrupadas de mecanismos burocráticos impuestos desde fuera. Es un proceso integrado que trasmite la idea del conjunto de todas las fases sucesivas o secuencia lógica ordenada de una operación u actividad.
- 2.- Se involucra a todo el personal, desde la máxima autoridad de la entidad, los directivos hasta el resto del personal. Cada integrante de la entidad tiene parte de responsabilidad en el proceso y límites de autoridad para ejercerla.
- 3.- La importancia de los valores éticos para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos.

4.- Es una herramienta inherente al ejercicio de la gestión y de las funciones de dirección.

Hoy en día de una u otra forma, más avanzado o menos, las entidades cubanas reconocen las fortalezas de los nuevos conceptos del control interno y lo implementan en sus actividades.

La implantación y mantenimiento de este sistema es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito, ya que todo sistema de control interno tiene limitaciones Cole, (2004).¹⁸ Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, González, María, (2006)¹⁹

De todo esto se desprende que evaluar y asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de control interno, verificando la efectividad real de la interacción entre todos los componentes y el cumplimiento y convergencia de las relaciones propicia la introducción de las medidas necesarias para restituir eficacia al sistema o ajustar el papel de alguno de sus elementos integrantes.

1.5. Evaluación del sistema de control interno

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos, permite conocer si los riesgos para los cuales la institución se ha preparado, realmente están controlados o si por el contrario han aparecido nuevos que no se han detectado. Es decir informa cómo realmente funciona el sistema en la actividad operativa diaria.

Es innegable que al evaluar sistemáticamente el sistema de control interno se está tratando de accionar preventivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando sin que medie el autocontrol. Una de los gravísimos errores está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad.

La mayoría de los autores coinciden al proponer las herramientas para evaluar el sistema de control interno. Gómez (2005, p.158)²⁰ plantea que “en la evaluación del control interno queda claro que las organizaciones difieren unas de otras con respecto a sus fines, cultura, magnitud y estilo de dirección, por lo que es necesario además llevar a cabo una reflexión seria, profunda y bien articulada para lograr el objetivo previsto”.

Los métodos, tradicionalmente, más generalizados son:

Método de cuestionario:

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Método narrativo:

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Método gráfico:

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Tiene como ventajas que:

Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.

Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad. Identifica desviaciones de procedimientos, e identifica aquellos que sobran o que faltan.

Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

Con el objetivo de la preparación para la Comprobación Nacional al Control Interno, la Contraloría General de la República elabora una guía que en el caso del 2010 al igual que en otros años esta tiene como objetivo facilitar la revisión del Sistema de Control Interno, tanto de la entidad en general como de sus unidades subordinadas. Contiene elementos esenciales a considerar a partir de lo que establece la Resolución No. 297 del 2003, y se encuentra desglosada por las diferentes normas que conforman cada componente del Sistema de Control Interno. Dónde radican las insuficiencias de esta guía, en

primer lugar solo emplea el método de cuestionario y en segundo lugar se realiza para todo el país por lo que su carácter general le impide tratar las particularidades de cada sistema de control interno que como ya se ha dejado establecido es específico para cada entidad.

Se llega a concluir entonces que la evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico, cerciorándose de que realmente los riesgos a que se ve sometida son conocidos y se actúa sobre ellos.

Evaluar el sistema, a partir de las nuevas concepciones sobre control interno, es un proceso estratégico mediante el cual la entidad monitorea en forma integral, la existencia y la efectividad de los controles y el desempeño organizacional frente al cumplimiento de sus objetivos. A partir de esta nueva realidad resulta conveniente añadir otros instrumentos de supervisión a la evaluación del control interno en la entidad y no sólo aquellos que tradicionalmente han sido empleados hasta el día de hoy; entre ellos están: la planeación estratégica y la evaluación de desempeño.

1. Planeación estratégica.

Es un proceso que traduce la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. La planeación, al decir de Ackoff (2000, p.36)²¹ “establece las metas “correctas” y después elige los medios “correctos” para alcanzar dichas metas”. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Según Menguzzato (2006, p.42)²² “el saber reaccionar la empresa frente al entorno, altamente inestable a partir de la concepción de que el futuro puede ser mejorado con adecuadas acciones no solo reactivas, sino con acciones que encierren una proyección proactiva de cambios planeados, requiere de una formulación y establecimiento de acciones, así como de un pensamiento y actitud estratégica constante y persistente, lo cual supone a su vez un cambio en la actitud y modificación de la conducta de la alta dirección. El futuro no se

puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello”.

En la conformación organizacional de elementos de control éstos se interrelacionan, estableciendo el marco de referencia que orienta a la Entidad, hacia el cumplimiento de su misión, al alcance de su visión y la conduce al cumplimiento de sus objetivos globales. La entidad debe identificar los riesgos (primera norma en la evaluación de riesgos) relevantes en función de alcanzar esos objetivos. Si existen fallas en la determinación de los elementos que intervienen en la planeación estratégica, entonces éstos deben salir al evaluar el control interno, pues éste tendrá que ser reelaborado.

2. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño constituyen una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización y los compara en el tiempo con los correspondientes referentes internos (metas), u otros externos (estándares a través de benchmarking, comparación con las mejores prácticas).,Segunda Convención Nacional de Auditores Internos.²³

La introducción de ellos facilita:

Inducir mejoras en la información.

Fundamentar la discusión de resultados.

Posibilitar la evaluación.

Apoyar el proceso de formulación de políticas.

Facilita el establecimiento de compromisos de resultado.

La ya mencionada Resolución # 297 establece en su décima norma que la máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión.

Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

Más adelante señala que la información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Se puede concluir de todo lo expuesto que la evaluación del desempeño debe constituir una herramienta de evaluación del sistema de control interno.

Siempre debe tenerse presente que independientemente del camino que se tome en la evaluación es necesario escoger los controles que puedan considerarse como estratégicos.

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor “quien” es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo “histórico”, mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen “preestablecida” su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, ya sea presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera.

Pozo (2003, p.18)²⁴ plantea que “los controles debe ser claros para todos cuantos de algunas manera han de usarlos”. De ahí la necesidad de limitar “tecnicismos”. Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los “especialistas”, como un medio de “hacer valer su puesto”. Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

1.6. Conclusiones del capítulo

La competitividad y apertura de mercados, los cambios tecnológicos reclaman mayores exigencias en el control, de ahí que los sistemas de control interno evolucionen y pasen de mecanismos o prácticas para prevenir actividades no autorizadas a concentrarse en lograr que se alcancen los objetivos de la organización.

Cuba, se encuentra en un momento significativo para el desarrollo empresarial, que no está ajeno a esta tendencia universal, esto permite un mejoramiento de su economía nacional y su inserción en un mundo cada vez más globalizado, lo que implica un mejor análisis de las políticas a seguir en este campo y por consiguiente necesita nuevos y fortalecidos sistemas de control interno capaces de responder al perfeccionamiento de la actividad empresarial. Es una necesidad incuestionable la búsqueda de nuevas forma de evaluarlo sistemáticamente para conocer su repercusión en la eficacia de la organización.

Por ello, la responsabilidad del Control Interno recae en todos y cada uno de los funcionarios, independiente de su nivel jerárquico dentro de la Entidad, ejerciendo cada uno el autocontrol, el cual, consiste en la capacidad de

evaluar su propio trabajo, detectar las oportunidades de mejora y efectuar los correctivos sobre cada una de las actividades que se desarrollan en cumplimiento de las funciones.

Para ejercer este autocontrol es necesario tener los instrumentos de supervisión que realmente se ajusten a la organización y a su sistema de control interno, por lo que los sistemas de evaluación tradicionales hoy en día resultan incompletos, de ahí la necesidad de formular nuevas formas que respondan a los nuevos tiempos.

Capítulo II: Estructura de la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos

El sistema de control interno debe ser sistemáticamente monitoreado para conocer su comportamiento y cómo prevenir los nuevos riesgos que puedan ocasionar la diversidad de escenarios a los que está sujeta la empresa hoy en día. Es objetivo del Comité de Control la vigilancia adecuada del funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, de ahí la importancia de contar en la propia entidad con una guía que responda a las características de su sistema de control interno y facilite el autocontrol sistemático.

Toda guía o mecanismo de control reconoce que la persona no siempre comprende, comunica y actúa consecuentemente. Cada trabajador lleva a su trabajo una historia única y sus propias habilidades, teniendo así diferentes necesidades y prioridades. Inevitablemente estas realidades afectan, y son afectadas, por el control interno. Por ello, es imprescindible que cada revisión se lleve a cabo mediante pautas adecuadas a las características de la entidad que monitoree en forma integral, la existencia y la efectividad de los controles y el desempeño organizacional frente al cumplimiento de sus objetivos.

De lo anterior se desprende la necesidad de iniciar este capítulo con una descripción de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

2.1 Caracterización de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos

Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos perteneciente a la Sociedad Cubana denominada Cubanacán Turismo y Salud S.A, se encuentra ubicada en Calle 37 No. 202 entre 2 y 4. Esta se dedica a prestar servicios médicos a extranjeros con residencia temporal o permanente en Cuba, nacionales residentes en el exterior y turistas; en las formas de medicina preventiva o

asistencial y en general cualquier tratamiento médico - farmacéutico preventivo, investigativo o de mantenimiento en cualquier especialidad. También oferta y presta servicios de desintoxicación, anti - estrés, aguas minero medicinales y termales, revitalización, cosmetología, podología, peluquería, masajes, fitness, talasoterapia, rehabilitación, así como otros tratamientos relacionados con la salud y la calidad de vida.

Establece y opera farmacias de surtido no convencional, ópticas y otros centros comerciales relacionados con la rama de la salud, tanto preventiva como curativa y remedial. La Sucursal traslada mediante transporte especializado a pacientes y acompañantes hasta las instalaciones de salud o cualesquiera otros lugares.

La entidad cuenta con una estructura lineal (Anexo A)

2.2. Bases para la elaboración de la guía

Asumiendo, que la tarea predominante en este trabajo lo constituye una propuesta para orientar la evaluación del Sistema de Control Interno en la entidad y considerando las particularidades del objeto de estudio, es necesario presentar los requerimientos que se han tenido presente, sobre la base de que los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir “que algo está mal”, sino “donde, por qué, quién es el responsable.

2.2.1. Pasos a seguir en la elaboración de la guía:

En la búsqueda de aquellas herramientas más acordes al objeto de estudio se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1. Análisis de los “hechos”.
2. Interpretación de los mismos.
3. Adopción de medidas aconsejables.
4. Su iniciación, y revisión estrecha.
5. Registro de los resultados obtenidos.

2.2.2. Objetivos generales de la guía:

1. Evaluar la seguridad de las acciones seguidas.
2. Corregir defectos.
- 3 Mejorar lo obtenido.
4. Rediseñar aquellos elementos que sea necesario.
5. Motivar al personal.

Para lograr una evaluación rápida y oportuna se procedió al análisis de:

- ✓ Los objetivos estratégicos y operativos de la entidad.
- ✓ Los riesgos inherentes a la entidad tanto internos como externos que permiten diagnosticar el entorno de control.
- ✓ Los ciclos operacionales y las áreas fundamentales con sus objetivos estratégicos, operativos y el impacto en la organización así como las áreas con los errores potenciales de mayores riesgos.
- ✓ Procedimientos de control necesarios para evitar los errores potenciales.

2.3. Estructuración de la Guía para evaluar el control interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos

Considerando los aspectos teóricos estudiados en el Capítulo I, atendiendo a la práctica internacional y nacional y a las características del objeto de estudio a quien deberá responder la guía se propone la siguiente estructura para la evaluación del sistema de control interno:

- I. Revisión de la planeación estratégica.
- II. Evaluación de los componentes de control interno.
- III. Revisión del Plan de Prevención.
- IV. Diagramas de flujo.
- V. Indicadores de desempeño.

A continuación la descripción de cada una de las herramientas que se proponen:

I. Revisión de la Planeación Estratégica. (Anexo B.1)

Objetivos:

Evaluar el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales para la conciliación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización.

Esclarecer el sistema de objetivos, estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades, para establecer una correcta valoración de los riesgos.

Aspectos a revisar:

Definición de la visión.

Objetivo: Verificar que ésta constituya un factor de movilización, siendo integradora, compartida por todos y convertida en tarea diaria. Su expresión en términos que signifiquen acción, impulsando al compromiso.

Elementos a considerar:

Precisar si realmente la visión se conjuga con las estrategias a largo plazo trazadas, si los empleados la entienden y confían en llegar a ella.

Definición de la misión.

Objetivo: Comprobar si la definición de la misión de la organización, hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Elementos a considerar:

Evaluar si se establece la interrelación entre la identidad y personalidad de la organización, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.

Determinar si la misión es conocida por todos los miembros de la organización, identificando su filosofía y formando parte además del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura.

Valores.

Objetivo: Conocer si los valores constituyen los principales ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta.

Elementos a considerar:

Indagar si son los valores compartidos de la organización la base en la que se fundamentan las decisiones claves de la empresa.

Determinar si esta filosofía cultural es el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, rigen sus acciones dentro de una determinada escala de valores.

Análisis estratégico.

Objetivo: Evaluar si a partir del análisis estratégico, la empresa formula las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos que se han elegido a partir del contexto definido del análisis externo e interno.

Elementos a considerar:

Investigar si el análisis del entorno general permite la identificación de las variables más importantes que afectan a la empresa.

Examinar si a través del análisis externo se conocen las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, para ser aprovechadas por parte de la organización en su proyección estratégica.

Evaluar si el análisis interno ha permitido evaluar el potencial de la organización para establecer ventajas competitivas determinando por tanto el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa.

Revisar diseño de la matriz D.A.F.O (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a partir del momento actual, de tal forma que brinde un marco de referencia conceptual, analítico y real que le permita asignar de manera más certera los recursos y apreciar mejor las oportunidades de negocio.

Determinar si la definición de las Áreas de Resultados Claves (ARC) de la organización responden realmente al lugar donde se encuentran los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Evaluar si los objetivos estratégicos poseen criterios de medida y grado de consecución, y tienen elaborada sus estrategias específicas para cada objetivo y plan de acción para cada estrategia.

Evaluación:

Los resultados obtenidos se considerarán en la categoría de Bien (B) cuando del total de elementos evaluados resulte entre el 90% y 100%, Regular (R) si resultara entre 80% y 89%, Mal (M) menos del 80%.

II. Evaluación de los componentes de control interno. (Anexo B.2)

Objetivo:

Identificar hasta qué punto el Sistema de Control Interno es efectivo, y disminuye el riesgo inherente a la organización.

Aspectos a revisar:

Se empleará un cuestionario (Anexo B) que básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Al elaborar las preguntas, se tuvo en cuenta el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.

Las respuestas negativas indican una deficiencia de control interno. Las preguntas en general son específicas para la organización en particular y se relacionan con el objeto social.

Ambiente de Control.

Objetivo: Indagar si se encuentra reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y en el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan, impactando consecuentemente la imagen de la entidad.

Elementos a considerar.

Integridad y valores éticos.

- ✓ Conocimiento del código de ética
- ✓ Liderazgo de este documento como sólido fundamento moral para la conducción de las operaciones por parte del personal de la Entidad, enmarcando la conducta de dirigentes, trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia, siendo aceptados de forma expresa y periódica por todos los trabajadores.
- ✓ Énfasis de la dirección de la empresa hacia la importancia de la integridad y comportamiento, logrando que los trabajadores entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y qué deben hacer si se encuentran en alguna situación indebida.
- ✓ El trato honesto e igualitario con los clientes, familiares, trabajadores diariamente.
- ✓ Apropriadadas medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas, procedimientos, y violaciones del código de conducta.

Competencia Profesional.

Especificación del nivel de competencia profesional requerida para cada trabajo en concreto.

- ✓ Evidencias que demuestren que los trabajadores poseen los conocimientos y habilidades requeridas.
- ✓ Métodos de contratación que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nueva incorporación.
- ✓ Existencia de los indicadores de medición de desempeños cuantitativos y cualitativos que le permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades, y su empleo para la corrección del curso de las acciones.

- ✓ Control del cumplimiento de los objetivos.

Organigrama.

- ✓ Control de las actividades del servicio con la estructura aplicada y el cumplimiento de la misión y objetivos planteados.
- ✓ Adecuada comunicación e información entre todos los niveles superiores e inferiores.
- ✓ Conocimientos, experiencia y formación necesaria para desempeñar las funciones que posee la dirección.
- ✓ Tiempo suficiente para cumplir las responsabilidades de manera eficiente.
- ✓ Aprovechamiento al máximo de la jornada laboral.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

- ✓ Documentos que complementen la estructura de la Entidad (Manual de Organización y funciones, autorizaciones).
- ✓ Conocimiento por parte de los miembros del servicio de sus deberes y responsabilidades.
- ✓ Relación entre la responsabilidad para la toma de decisiones y la asignación de autoridad.

Políticas y Prácticas en personal.

- ✓ Adecuadas políticas y procedimientos que aseguren la selección de fuerza de trabajo idónea.
- ✓ Fiabilidad del personal existente para soportar un sistema efectivo de control interno.
- ✓ Nivel de atención que se presta en la formación de las personas.
- ✓ Satisfacción de los trabajadores en el trabajo que realizan de sus necesidades personales enriqueciéndose, técnica y humanamente.
- ✓ Reuniones periódicas con los trabajadores y evaluación para su rendimiento personal y medidas para mejorarlo.

Evaluación de Riesgos.

Objetivo: Evaluar si realmente están detectados los riesgos que afectan las actividades de las entidades a partir de los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro.

Elementos a considerar.

Identificación del Riesgos.

- ✓ Identificación de los riesgos derivados de fuentes externas e internas.
- ✓ Riesgos por actividad.
- ✓ Riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por la valoración de la pérdida que podría resultar.

De ser necesario se procederá a calcular en el momento actual las pérdidas. Para calcular las pérdidas se estima “la frecuencia con que se presentan” (Armada, 2005, p. 6), se determina la probabilidad de ocurrencia y la consecuencia de cada uno de los riesgos identificados. Es oportuno tomar una escala que puede ser del 1 al 5 y se aplica la ecuación de exposición (Consultoría BISE, 2005, p.8). Se conformará una matriz por cada área de resultado clave donde aparecerá:

Número del riesgo.

Probabilidad de ocurrencia: 3 opciones que permiten evaluar la probabilidad de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

Consecuencias o impacto: 3 opciones que permiten evaluar el impacto de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

El valor que le corresponde al riesgo a partir de la probabilidad y el impacto será: $VR = P \times C$

Donde VR es el Valor del Riesgo (1-25).

P: es el valor de la Probabilidad (1-5).

C: es el valor de la Consecuencia (1-5).

El resultado final se presentará en una matriz expresada en %.

Determinación de objetivos de control.

- ✓ Establecimiento de los objetivos generales por la dirección y su comunicación a los trabajadores.

Actividades de Control.

Objetivo: Evaluar si después de identificados y evaluados los riesgos están establecidas las actividades de control que minimicen la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que para los objetivos de la organización.

Elementos a considerar.

Determinación de las actividades de control.

- ✓ Actividades de control en todos los niveles y pensadas para cada objetivo, así como los riesgos asociados.

Documentación.

- ✓ Documentación de la estructura del control interno.
- ✓ Disponibilidad para su verificación.

Niveles definidos de autorización.

- ✓ Autorizaciones documentadas explícitamente.

Acceso restringido a los recursos y activos.

- ✓ Confección y firma de las actas de responsabilidad por los custodios de estos medios y se rinde cuenta de su custodia y utilización.

Sistemas Informativos y de Comunicación.

Objetivo: Identificar si los sistemas recopilan y comunican información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades.

Elementos a considerar.

Sistemas Informativos.

- ✓ Existencia de un sistema de información que garantice el control de los procesos y su respectiva toma de decisiones por parte de la dirección.
- ✓ Información que abarca tanto cuantitativa como cualitativa.
- ✓ Flexibilidad del sistema informativo y susceptibilidad de modificaciones.

Comunicación.

- ✓ Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades.
- ✓ Vías formales e informales (reuniones, supervisión, durante el trabajo, etc.) son suficiente para efectuar tal comunicación.

Supervisión o Monitoreo.

Objetivo: Evaluar si los mecanismos implantados aseguran que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Elementos a considerar.

- ✓ Supervisiones de forma permanente en todos los niveles de Dirección.
- ✓ Investigación de las quejas de los pacientes indicando las deficiencias en el proceso.
- ✓ Pruebas documentales de los controles realizados.

Evaluación:

Se considera aceptable si en total se alcanzan más del 74% Lecfoovich, (2007)²⁵. Los resultados obtenidos se considerarán Bien (B) cuando del total de elementos evaluados resulte entre el 75% y 100%, Regular (R) si resultara entre 74% y 65%, Mal (M) menos del 65%

III. Revisión del Plan de Prevención

Objetivo: Evaluar la integración del Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención.

Aspectos a revisar:

Examinar si en el Plan de Prevención (Anexo B.3), se incorporan aquellos riesgos que puedan constituir una ilegalidad o infracción y que den lugar a una indisciplina o corrupción dentro de la entidad.

Analizar si los elementos que tributan a la prevención dentro de cada componente están establecidos en el Sistema de Control Interno.

Evaluación:

Los resultados obtenidos se evaluarán en las categorías de Bien (B) cuando coincida el 100% del Plan de Prevención, los riesgos y actividades del sistema de control interno relacionados con los recursos, entre el 90% y 99%, Regular (R), Mal (M) menos del 90%.

IV. Diagramas de flujo

Objetivo: Identificar violaciones a mediante la representación gráfica del recorrido de la información ó de un proceso administrativo dentro del contexto de la organización, mediante símbolos convencionales.

Aspectos a revisar:

Existencia de la representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad a partir de los procedimientos ejecutados en los departamentos involucrados en operaciones claves por los recursos que conlleva. Estos son: Almacén de Insumos, Área de Transporte, Almacén de Medicamentos y Recursos Humanos. La simbología a emplear aparece en el anexo B.4.

Evaluación:

Los resultados obtenidos se evaluarán en las categorías de Bien (B) cuando exista al menos el 60% de las diferentes actividades diagramadas. Regular (R) si resultara menos del 40% Mal (M) menos del 20%.

V. Indicadores de desempeño

Objetivo: Evaluar para la entidad, el sistema de indicadores que ajustado a las características de la misma, haga que gane en eficacia el sistema de control interno.

Aspectos a revisar:

Análisis financiero:

Objetivo: Diagnosticar la situación y perspectiva interna, detectando las partes débiles que pueden amenazar el futuro y aprovechar los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Elementos a considerar.

Razones:

- ✓ Razón circulante.
- ✓ Liquidez instantánea.
- ✓ Liquidez inmediata.
- ✓ Razón de endeudamiento.
- ✓ Ciclo del inventario (días).
- ✓ Razón de apalancamiento.
- ✓ Rotación del inventario.
- ✓ Ciclo del inventario (días).
- ✓ Razón de apalancamiento.
- ✓ Razón de rendimiento.
- ✓ Razón del margen de utilidad sobre ventas.
- ✓ Razón de endeudamiento.

Indicadores de economía:

Objetivo: Evaluar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros hecho por la entidad.

Elementos a considerar:

- ✓ Gasto de Actividades Principales.
- ✓ Gasto de Actividades de Apoyo.
- ✓ Gastos de Salario.
- ✓ Otros Gastos.

Indicadores de eficiencia:

Objetivo: Describir la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción.

Elementos a considerar:

- ✓ Ventas por Trabajador de Farmacia.
- ✓ Ingresos Totales por Trabajador.

- ✓ Número de Consultas por Médico.

Indicadores de eficacia:

Objetivo: Determinar el cumplimiento de planes y evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de servicios generados en el tiempo).

Elementos a considerar:

- ✓ Porcentaje de Pacientes Satisfechos.
- ✓ Pacientes consultados.
- ✓ Crecimiento de los Ingresos.

Evaluación:

Los resultados obtenidos resultarán BIEN cuando el 100% del total de indicadores denoten eficacia, 90% a 100% denoten eficiencia y de 85% a 100% economía; Regular (R) cuando del 90% al 99% del total de indicadores denoten eficacia, del 89% al 80% denoten eficiencia y del 84% al 70% economía; Mal (M) en cualquier otro caso.

Evaluación resultante de la aplicación de la guía:

Como resultado final se evaluará el sistema de control interno de Bien (B) si más del 90% de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican de bien, Regular (R) si el total de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican entre 90% y 80% de regular, Mal (M) si el total de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican de mal en más del 79%.

2.4. Validación de la guía para la evaluación del sistema de control interno

2.4.1 Empleo del método Delphi

Son múltiples las ocasiones en que las técnicas matemáticas y estadísticas no permiten revelar la evolución de determinadas situaciones que pueden ser

multivariadas en sus manifestaciones. De ahí que se precise buscar métodos que a partir de la experiencia y conocimientos de un grupo de personas considerados expertos en la temática que se está abordando, puedan exponer sus criterios subjetivos sobre la cuestión a ellos consultada. “Estos métodos de carácter subjetivo son denominados métodos de consulta a expertos y entre ellos está el MÉTODO DELPHI”.Durand, (1971, p.11)²⁶.

Según Oñate Martínez, (,2008, p.9)²⁷ el método Delphi, se considera como uno de los métodos subjetivos más confiables, ya que constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. Es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas.

La particularidad fundamental de este método consiste en sostener un diálogo anónimo entre el grupo de personas consideradas expertos en la temática que se está abordando, expertos que son consultados de manera individual mediante cuestionarios que le son aplicados para obtener un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de ellos.

El conjunto de opiniones que se obtiene de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico. Los resultados que se obtienen se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas expertos.

Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el equipo de investigación, hasta tanto se considere que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas.

La aplicación de este método plantea los requisitos siguientes:

✓ *El anonimato de los expertos.*

Elimina las posibles influencias de aquellos que pudieran ser considerados más conocedores del tema en cuestión.

✓ *La retroalimentación controlada*

Esto significa que una vez obtenidas las respuestas de la ronda de preguntas, deben ser totalmente procesadas de forma tal que se les ofrezca nuevamente a los expertos para que conozcan los criterios de los otros encuestados sobre las propias preguntas a él formuladas.

✓ *La respuesta estadística de grupo*

El mantener un procesamiento estadístico de los resultados de cada una de las rondas les va permitiendo a los investigadores conocer la evolución de las respuestas de los encuestados lo que les permitirá sacar conclusiones finales de la temática que están abordando.

Elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método:

1. La elaboración del cuestionario
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad, a partir de plantearse qué persona se considerará experto. Se entenderá por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. La competencia de un experto se podrá considerar a partir de la valoración que se realice del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento. Se puede medir a partir de obtener el coeficiente k , que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2}(k_c + k_a)$$

Donde k_c , es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

En esta investigación intervinieron 5 trabajadores de la entidad en calidad de expertos. De cada uno de ellos se obtiene su coeficiente de conocimiento k_c sobre el tema. Así, el resultado obtenido fue el siguiente:

Tabla No. 2.1. Coeficiente de Conocimiento

Experto No.	Coeficiente de conocimiento k_c
1	1,0
2	0,9
3	0,9
4	0,8
5	0,9

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación k_a , se empleó la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

Tabla No. 2.2 Fuentes de mayor influencia.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
1. Estudios teóricos realizados	0,2	0,15	0,05
2. Experiencia como directivo de la entidad	0,4	0,35	0,25
3. Experiencia como trabajador de la entidad	0,3	0,25	0,15
4. Su intuición	0,1	0,05	0,05

Fuente: Elaboración Propia

Como ya se ha expuesto uno de los elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método son los cuestionarios. Para efectuar la evaluación de la guía propuesta en la Clínica Internacional se realizó el siguiente cuestionario:

1. Planeación estratégica.

1.1 Definición de la visión.

- 1.2** Definición de la misión.
- 1.3** Valores.
- 1.4** Análisis estratégico.
- 1.5** Evaluación.
- 2.** Evaluación de los componentes de control interno.
 - 2.1** Ambiente de Control.
 - 2.2** Evaluación de Riesgos.
 - 2.3** Actividades de Control.
 - 2.4** Información y Comunicación.
 - 2.5** Supervisión y Monitoreo.
 - 2.6** Evaluación.
- 3.** Plan de Prevención.
 - 3.1** Revisión del sistema de control interno y el Plan de Prevención, su coincidencia con relación a recursos.
 - 3.2** Evaluación.
- 4.** Diagramas de flujo.
 - 4.1** Revisión mediante el Método Gráfico que exista representación simbólica y por medio de flujo secuencial de las operaciones claves por los recursos que conlleva. Estos son: Almacén de Insumos, Área de Transporte, Almacén de Medicamentos y Recursos Humanos.
 - 4.2** Evaluación.
- 5.** Indicadores de desempeño.
 - 5.1** Análisis financiero.
 - 5.2** Indicadores de economía: Gasto de Actividades Principales Gastos de Actividades de Apoyo, Gastos de Salario, Otros Gastos.
 - 5.3** Indicadores de eficiencia: Ventas por Trabajador de Farmacia. Ingresos Totales por Trabajador Número de Consultas por Médico.
 - 5.1** Indicadores de eficacia: Porcentaje de Pacientes. Satisfechos: Pacientes consultados: Crecimiento de los ingresos.
 - 5.2** Evaluación.
- 6.** Evaluación Final.
 - 6.1** Bien (B) más del 90% de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican de bien.
 - 6.2** Regular (R) si el total de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican entre 90% y 80%.

6.3 Mal (M) si el total de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican de mal en más del 79 %.

Este cuestionario tiene la particularidad de que está confeccionado de manera que los expertos seleccionados ofrecen su opinión sobre cada una de las etapas a través de 5 categorías evaluativas. (Ver Anexo C.1)

5.- Muy adecuada (MA)

4.- Bastante adecuada (BA)

3.- Adecuada (A)

2.- Poco adecuada (PA)

1.- No adecuada (NA)

El cuestionario para la consulta fue sometido a los expertos, sus respuestas se pueden encontrar en el Anexo C.2. El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el Anexo C.3. Se establecen los denominados puntos de corte (Anexo C.4) que se hacen corresponder con las categorías evaluativas

Los resultados finales de la consulta con expertos son los siguientes:

- I. Planeación estratégica: 100% Muy adecuado.
- II. Evaluación de los componentes de control interno: 50% Muy adecuado (Actividades de Control. Supervisión y Monitoreo y Evaluación). Bastante adecuado el resto.
- III. Plan de Prevención: 50% Muy adecuada (Evaluación), bastante adecuado el resto.
- IV. Diagramas de flujo: 100% Muy adecuado.
- V. Indicadores de desempeño: 50% Muy adecuada. (Análisis financiero. Indicadores de eficiencia. Evaluación). Bastante adecuado el resto.
- VI. Evaluación Final: 100% Muy adecuado.

El 73,91% de los aspectos a evaluar resultó muy adecuado lo que evidencia la objetividad de la guía presentada.

2.4 Conclusiones del capítulo

La ampliación del enfoque del Control Interno hacia los aspectos administrativos implica un cambio en la filosofía de dirección y administración de las empresas y su control. Al controlar se evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorearlo para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones

En consecuencia con todo lo anteriormente señalado en este capítulo se trazan las acciones que habrán de seguirse para lograr verificar que el Sistema de Control Interno proporcione una razonable seguridad de que las operaciones se realicen de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos en términos de economía, eficiencia y eficacia. Se agiliza así, la identificación de problemas significativos que afecten el desarrollo de las operaciones, de tal forma que dicho examen proporcione un diagnóstico completo y objetivo sobre el estado que guarda el control en la organización.

Las herramientas o instrumentos que se determinaron emplear obedecen a las características del objeto de estudio y a las nuevas concepciones sobre control interno, por tanto conforman la guía de evaluación.

La validación de los instrumentos evaluativos para monitorear el sistema de control interno, según las opiniones consensuadas de un grupo de personas consideradas como expertos son satisfactorias.

Capítulo 3: Aplicación de la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno

Resulta conveniente, una vez elaborada la guía para la evaluación del sistema de control interno, verificar si cumple con las expectativas de proporcionar una razonable seguridad de que las operaciones se realicen de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos. Es decir, conocer objetivamente sobre la validez del sistema de herramientas evaluativas propuestas y validadas en el segundo capítulo.

3.1 Planeación estratégica

En la revisión del proceso estratégico de la Empresa se evaluó la capacidad de la organización para determinar los principales objetivos que se propone alcanzar en un período determinado y las líneas de acción que seguirán para obtenerlos, a partir de un análisis del entorno en el que desenvuelve su actividad, identificando posibles oportunidades y amenazas; y de un diagnóstico interno que le permita revelar sus fortalezas y debilidades entre otros análisis y consideraciones, obteniéndose una evaluación del 96%. Una síntesis de los resultados se expone a continuación.

El cuestionario diseñado se aplicó al Consejo de Dirección de la entidad para un total de 9 compañeros, con el objetivo de conocer si los componentes de la dirección estratégica se adecuan actualmente a la organización.

Tabla No. 3.1 Resultados de la revisión

Componente	%
Análisis del Entorno General.	100
Evaluación de la Matriz D.A.F.O	80
Factores Claves de Éxito.	90
Valores Compartidos.	100
Áreas de Resultados Clave.	95
Objetivos Estratégicos.	95

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del Entorno General

En el análisis del Entorno General o Macroentorno están determinados los factores claves del entorno y dentro de ellos las variables que pueden beneficiar o perjudicar a la Sucursal en el futuro; derivado de este análisis está elaborado el Perfil Estratégico del Entorno que sirvió de base para la elaboración de los escenarios; se analizaron los tres escenarios el optimista, el pesimista y el real. En el Consejo de Dirección se decidió trabajar con el escenario más probable hasta el 2011 del cual se expone un resumen. Es adecuada la misión.

La visión responde al trabajo que se desarrolla a largo plazo siendo ésta elevar al máximo la calidad de los servicios prestados poniendo en alto el prestigio y la calidad humana de la salud en Cuba a partir de la profesionalidad de su trabajo.

Análisis interno.

Fue necesario actualizar los puntos débiles y fuertes determinando fortalezas y debilidades.

Amenazas:

- 1 Facturación por la Sala de Turismo y Salud del Hospital Provincial de Cienfuegos de los servicios que ellos ofertan a los turistas con la consiguiente independencia del mismo y la pérdida de posibilidades de integrarnos a ese producto.
- 2 Dificultades con el abastecimiento de determinados renglones de productos.
- 3 Bajo nivel de hoteles en el territorio, de ellos un solo hotel de turismo de estancia y el resto de turismo de tránsito.
- 4 Limitación en la ejecución de los recursos financieros.
- 5 Ausencia en la sistematicidad de la reparación de equipos técnicos y automotrices.
- 6 Déficit del soporte publicitario.
- 7 Disminución del arribo de buques extranjeros al puerto de Cienfuegos en relación con los años anteriores.

8 Proceso de reestructuración efectuado por el MINTUR que conllevó a que Óptica MIRAMAR dejara de ser una entidad independiente y por tanto generó insatisfacciones en sus trabajadores a raíz del cambio.

Oportunidades:

- 1 Ubicación geográfica de la entidad.
- 2 Única institución que presta este tipo de servicios en el territorio.
- 3 Aumento de las potencialidades de turistas en las casas particulares.
- 4 Unificación por proceso de reestructuración de la óptica con nuestra sucursal lo que conlleva un aumento de los servicios.
- 5 Los médicos que prestan el servicio en la clínica han cumplido misiones en diferentes países lo cual le proporciona una reputación en su profesión.
- 6 Venta de efectos médicos y productos farmacéuticos a los nacionales.

Fortalezas:

- 1 Entidad líder en la comercialización de los Servicios Médicos al turismo en el territorio.
- 2 Única entidad autorizada para comercializar productos farmacéuticos y ópticos.
- 3 Calidad, profesionalidad, experiencia y estabilidad del personal técnico y profesional.
- 4 Trato personalizado al cliente dentro de un ambiente cordial y de hospitalidad.
- 5 Buenas relaciones de trabajo entre la Clínica y las unidades de salud, lo cual posibilita brindar una atención de mayor calidad al cliente.
- 6 Equipamiento adecuado para la atención del paciente.
- 7 Sentido de pertenencia de los trabajadores.
- 8 Sistema de Gestión de la Calidad.
- 9 Facilidades para la superación técnica y profesional.
- 10 Apoyo de organizaciones políticas y de masas.

Debilidades:

- 1 Déficit de la comercialización de los servicios que ofertan.
- 2 Insuficiente dominio del idioma por el personal directo al cliente.

- 3 Dificultades con la imagen del centro por deterioro del inmueble y mobiliario.
- 4 Existencia de dos plantillas de personal, una de turismo y otra de salud, lo cual genera problemas con la atención al hombre con diferentes temas.
- 5 Insuficiente servicio en las instalaciones hoteleras y que no tributan a la clínica.
- 6 No cuentan con servicios especializados en materia de salud.
- 7 La instalación no está diseñada desde el punto de vista constructivo para los casos de emergencia médica.

Valores Compartidos.

Tiene explícitos los valores pero es necesario insistir en su fomento en el colectivo de trabajadores para lograr la misión y la visión. Estos son: Liderazgo. Orientación al futuro. Sentido de pertenencia. Creatividad. Trabajo en Equipo.

Factores Claves de Éxito.

En los factores claves es necesario insistir en las relaciones que la entidad establece con los clientes. Los factores declarados son: Modernización y experiencia de la tecnología Instalada. Capacidad de respuesta a las cambiantes condiciones del entorno. Calidad de fabricación y de los servicios. Habilidades Comerciales. Garantía para los clientes.

Áreas de Resultados Clave.

No se encontraban establecidas por lo que para la selección de dichas áreas se tomó como principal criterio los factores críticos de éxito identificados en el análisis del entorno, estas áreas quedaron conformadas como se muestra a continuación:

Gestión de Ventas.

Gestión Económica- Financiera.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.

Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se tomó información relacionada con el análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general, incluyendo la valoración de estos.

Como resultado de la evaluación de la Planeación estratégica se tiene que la Sucursal Cienfuegos, tiene establecidos los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro. Estos tributan a la misión y visión de la entidad. Las acciones a seguir deben ser revisadas para este año.

La adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos están en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posible.

Están identificados los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conocen hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

De esta forma se llega a la conclusión de que la planeación estratégica constituye realmente una actitud, para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Por lo que asegura la identificación de los riesgos relevantes que enfrenta una entidad y están en función de alcanzar sus objetivos y la misión. Se logra un 96% de resultados positivos por lo que se evalúa de Bien.

3.2 Evaluación de los componentes de control interno

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Se desarrolló el cuestionario Evaluación del Sistema de Control Interno donde se tuvo en cuenta el criterio de todos los directivos, de la Empresa a la que anteriormente se ha hecho referencia.

**Tabla No. 3.2 Evaluación de los componentes del sistema de Control
Interno**

Componente	%
Supervisión y Monitoreo	75
Ambiente de Control	77
Información y Comunicación	79
Evaluación de Riesgos	88
Actividades de Control	96

Fuente: Elaboración Propia

Ambiente de Control. Resultados:

En la evaluación realizada se comprobó que existe el Código de Ética de los Cuadros pero no se tienen pleno dominio del mismo, pudiéndose comprobar lo expuesto en las evaluaciones sistemáticas que se les efectúan.

No todos los órganos asesores funcionan correctamente tal es el caso del Comité de Calidad, siendo objeto de profundo análisis en los Consejos de Dirección.

En la contratación del personal, interviene la agencia empleadora donde se emplean técnicas como entrevistas, test, y análisis del currículo de los candidatos, que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nuevo ingreso, no obstante debe insistirse en la elevación sistemática de la capacidad profesional de los trabajadores.

No todos los puestos de trabajo tienen diseñado sus matrices de competencia.

Existe en el colectivo personal que responde administrativamente a Salud Pública y otros al Sector de Turismo por lo que el nivel de atención al trabajador se ve afectado.

Resumen del Componente:

Se debe profundizar en los conocimientos sobre el código de ética de los cuadros y de conducta para los trabajadores. La estructura responde a las funciones asignadas. La política y los procedimientos para el manejo de los recursos humanos deben perfeccionarse y hacerse más sistemática. Debe

buscarse alternativas para la coexistencia de dos entidades administrativas en un mismo colectivo.

Evaluación de Riesgos. Resultados.

No se realizan los análisis de riesgos con la profundidad necesaria.

No se diferencian los objetivos generales y los específicos por actividades y procesos. Se evalúa la frecuencia y la consecuencia pero no el valor del riesgo a partir de estos dos componentes.

No siempre las tecnologías nuevas se introducen de inmediato en los procesos de producción y la entidad no está actualizada de los avances tecnológicos a partir de servicios informativos, seminarios, asesorías, etc.

Resumen del componente:

En la evaluación de este componente en la Empresa aun presenta problemas con la elaboración del mapa de riesgo por actividades y procesos con sus objetivos.

Actividades de Control. Resultados:

La unidad de auditoria responde al MINTUR, no existe un auditor interno de la empresa.

Resumen del componente:

La empresa ha avanzado en el cumplimiento de este componente de control interno, deberá tomar medidas de autocontrol al no contar con un auditor interno.

Información y Comunicación. Resultados:

No existen mecanismos diseñados para conseguir información externa sobre las condiciones del mercado, competidores. Esta información no está disponible en tiempo oportuno para reaccionar ante cualquier situación. No se aportan suficientes recursos para mejorar los sistemas de información.

Resumen del componente:

El componente de Información y comunicación no se cumple aceptablemente, se deben tomar las acciones para lograr cumplimentar en su totalidad con este componente del control interno.

Supervisión y Monitoreo. Resultados:

No existen auditores internos, propios de la Sucursal.

Los planes de auditorías no son apropiados para las necesidades de la organización y permiten una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento del sistema de control interno.

Resumen del componente:

La empresa no tiene grandes deficiencias con la supervisión permanente pero sí requiere de un auditor interno.

Aspectos evaluados 181 para un total de 85% de respuestas afirmativas, por lo que, según lo explicado en el capítulo II se considera aceptable el desenvolvimiento del sistema, ya que el resultado obtenido es mayor que 74%. Por cada uno de los componentes se llega a las siguientes conclusiones:

3.3 Revisión del Plan de Prevención

En el análisis efectuado se evidencia que aquellos elementos que pueden derivar en corrupción, indisciplinas e ilegalidades se han previsto como riesgos para la organización predeterminando su impacto en la obtención de los objetivos propuestos. En resumen el resultado final es el siguiente:

Gestión de Ventas:

Para un total de 11 riesgos, 4 están asociados al objetivo de control de recursos. Éstos aparecen señalados en el área económica del Plan de Prevención.

Gestión Económico-Financiera:

Con 38 riesgos enunciados, 25 se vinculan a control de recursos que aparecen en el área económica, de transporte, de almacén, de compras del Plan de Prevención.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos:

Con 11 riesgos enunciados, 7 se vinculan a control de recursos que aparecen en el área de recursos humanos, del Plan de Prevención.

En general debe profundizarse en la interrelación de los riesgos relacionados con el objetivo de control de recursos declarados en el Sistema de Control Interno y las posibles manifestaciones de hechos delictivos que aparecen en el Plan de Prevención, ya que con su impacto vulneran la obtención de los objetivos propuestos; y precisamente el Sistema de Control Interno como instrumento de gestión y prevención, tiene la finalidad de proporcionar una seguridad razonable en el logro de estos objetivos. Este componente se evalúa Bien, del total de riesgos 47, 4 están incorrectamente ubicados para un 0,08%.

3.4 Diagramas de flujo

No existen diagramas de flujo, éstos fueron elaborados. Se identificaron aspectos relevantes de una manera rápida y simple en el proceso de toma de decisiones, donde rapidez y calidad en la decisión compiten. De ahí la necesidad del empleo de adecuadas representaciones gráficas de las situaciones bajo análisis como una herramienta ventajosa para el órgano de dirección. Se realizaron los diagramas:

Almacén de Insumos, área de Transporte, almacén de Medicamentos y Recursos Humanos.

Al no existir ningún tipo de diagrama se evalúa este elemento de Mal.

3.5 Indicadores de desempeño

3.5.1 Razones financieras

Con el objetivo de conocer la situación actual y la evolución que ha tenido la Sucursal Cienfuegos desde el año 2004 al 2010 (Anexo D) sobre su posición económica - financiera se realiza el análisis aplicando las razones financieras.

La organización realiza sus operaciones en Moneda Nacional (CUP) y en Moneda Convertible (CUC). Para hacer los cálculos se utiliza (CUC), ya que sus ingresos son en esta moneda.

La razón circulante muestra que en estos años se ha tenido liquidez, es decir, capacidad de pago en el corto plazo, es notable el valor alcanzado en el 2008, esto es debido a que al separarse la provincia de Villa Clara, Cienfuegos se mantuvo el total del Efectivo y no así las cuentas por Pagar.

Cuentan, además, con gran cantidad de inventario, más del 50% del activo circulante, esto obedece en primer lugar a una estrategia seguida por la entidad ya que el 72% de sus ingresos corresponden a servicios farmacéuticos comprado en fronteras en su gran mayoría. También existen altos volúmenes de útiles que son los que provocan, fundamentalmente, que la razón de ciclo de inventario se mantuviera oscilando de 90a 180 días.

Se calcula el rendimiento sobre la inversión que muestra cifras favorables, ya que en todos los años es mayor que el 10%, aumentando más en los últimos dos años, y el margen de utilidad muestra cuánto gana la entidad por cada peso de ingreso obtenido.

Se puede concluir entonces que, existe liquidez, cuenta con pocas deudas a corto plazo, el inventario rota aproximadamente cada cuatro meses porque presentan, fundamentalmente, altos valores de útiles.

Aun cuando el turismo de la ciudad se caracteriza por ser de tránsito y existe una sala habilitada para extranjeros en el Hospital Provincial de Cienfuegos, la organización ha sabido mantener su utilidad en Moneda Convertible en estos años.

Este análisis permite afirmar que es correcta la gestión de la empresa a través de una información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación que facilita la evaluación la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía y el control de los recursos, no obstante

debe insistirse en el volumen de inventarios ya que son renglones de fácil desvío o pérdida. Se evalúa este componente de Bien.

3.5.2 Indicadores de Economía

Tabla No. 3.3 Gastos de las Actividades Principales

Año	Real	Plan	% de Cumplimiento
2008	\$ 192 199	\$ 179 232	107%
2009	180 419	190 821	95
2010	185 159	177 775	104

Fuente Estados de Resultado

Tabla No. 3.4 Gastos de Actividades de Apoyo

Año	Real	Plan	% de Cumplimiento
2008	\$ 18 989	\$ 20 100	94%
2009	3 724	3 618	103
2010	3 736	4 162	90

Fuente: Estados de Resultado

Tabla No. 3.5 Gastos de Salario

Año	Real	Plan	% de Cumplimiento
2008	\$ 73 941	\$ 69 482	106
2009	70 935	78 758	90
2010	79 837	72 200	111

Fuente: Estados de Resultado

Tabla No. 3.6 Otros Gastos

Año	Real	Plan	% de Cumplimiento
2008	\$ 9 849	\$ 10 071	98
2009	19 299	13 975	138
2010	27 370	21 122	130

Fuente: Estados de Resultado

Tabla No. 3.7 Gastos Totales

Año	Real	Plan	% de Cumplimiento
2008	\$ 208 927	\$ 203 841	102
2009	199 718	204 796	98
2010	215 529	198 897	108

Fuente: Estados de Resultado

El año 2010 hay un exceso del 4% en los gastos principales, disminuyen en un 10% en las actividades de apoyo, mientras que los gastos de salario se incrementan en un 11%, los otros gastos en un 30% y los gastos totales en un 8%. En general solo se logra economía en los gastos de apoyo con un ahorro de \$ 426,00. Lo que evidencia la necesidad de incrementar el control sobre los gastos. Del total de gastos a ahorrar solo se logra en el 40%.

3.5.3 Indicadores de Eficiencia

Tabla No. 3.8 Ventas por Trabajador de Farmacia

Año	Ventas de Farmacia CUC	Trabajador de Farmacia	Ventas por Trabajador de Farmacia
2008	209 726	7	29960,86
2009	260 803	7	37257,57
2010	307 491	9	34165,67

Fuente: Informes estadísticos

Como se puede observar las ventas de farmacia han aumentado al igual que los trabajadores en los últimos años. En el año 2010 se incrementan dos trabajadores al finalizar el año, uno de ellos en el punto del Ranchón de Aguada y otro en el Aeropuerto Cienfuegos, lo que provoca una disminución de la productividad general al no corresponderse con el incremento de los ingresos.

Tabla No. 3.9 Gastos Totales por Pacientes Atendidos

Años	Pacientes Atendidos	Gastos Totales	Gastos Totales/Pacientes atendidos
2008	851	\$ 208 923	\$ 245 502
2009	1173	199 718	170 262
2010	1056	212 529	201 258

Fuente: Informes estadísticos

Existe ineficiencia en el 2010 al incrementarse los gastos totales por pacientes. Si se comparan con el 2009 la ineficiencia es de un 18%, es decir para mantener los niveles del 2009 los gastos debieron disminuirse en \$ 38 255,22.

Tabla No.3.10 Ingresos Totales por Trabajador

Años	Promedio Trabajadores	Ingresos Totales	Ingresos Totales/Trabajador
2008	43	\$ 249 437	\$ 5 800,86
2009	42	287 970	856,42
2010	43	333 020	744,65

Fuente: Informes estadísticos

Al relacionar los ingresos con el número de trabajadores la eficiencia aumenta de año en año. Si se toma el 2009 como referencia el incremento de la eficiencia fue de un 12%.

Tabla No.3.11 Número de Consultas por Médico

Años	Número de Consultas	Número de Médicos	Consultas por Médico
2008	851	6	142
2009	1 173	6	195.5
2010	1 056	6	176

Fuente: Informes estadísticos

El número de consultas del 2010 con relación al 2009 disminuyó en un 10%.

De los indicadores de eficiencia del 2010 solo se logra la misma en el 25% de los casos por lo que se le da una evaluación de Mal.

3.5.4 Indicadores de Eficacia

Tabla No.3.12 Tasa de Crecimiento de los Ingresos

Años	Ingresos Totales
2004	\$ 281 591
2005	284 840
2006	299 516
2007	277 999
2008	249 437
2009	287 970
2010	333 020

Fuente: Estados de Resultado

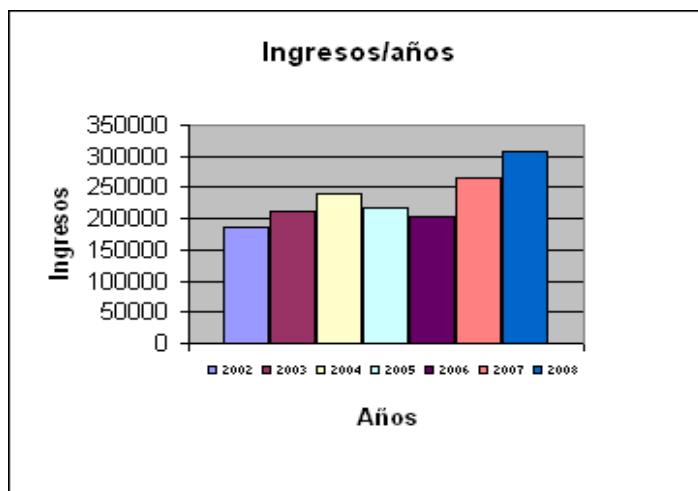
Como se observa los ingresos tienen un comportamiento estable con tendencia a crecer, oscilando entre los 250 000 y 300 000 CUC anuales. La mayor parte de ellos corresponde a Farmacia, en el 2010 fue del 92,01% y en el 2009 eso 92,3%. Si se compara el 2010 con el 2004 estos han incrementado en un 65%, mientras que los ingresos totales se incrementan en un 18%.

Tabla No. 3.13 Ingreso en Farmacia

Años	Ingresos en Farmacia
2004	\$ 185 508
2005	210 923
2006	239 490
2007	217 989
2008	204 611
2009	264 973
2010	307 491

Fuente: Estados de Resultado

Gráfico 3.1 Ingresos en Farmacia



Fuente: Estados de Resultado

Tabla No 3.14. Cumplimiento del plan de Pacientes a consultar

Años	Posibles Pacientes a Consultar	Pacientes Consultados	Cumplimiento %
2008	1147	669	58
2009	918	1173	128
2010	1249	1058	85

Fuente: Informes estadísticos

En el 2010 la ineficacia con relación a pacientes fue de un 15%. Es decir la Sucursal sostiene sus resultados en la venta de productos farmacéuticos.

Porcentaje de Pacientes Satisfechos.

En la entidad no se realizan encuestas por lo que no hay manera de saber este indicador, lo cual es una deficiencia puesto que sería de gran importancia conocer la opinión pública para saber sobre qué base se debe trabajar para el mejoramiento continuo de la entidad. En resumen se obtienen el 60% de los indicadores de Bien por lo que se evalúa este componente de Mal.

3.6 Conclusiones del capítulo

No puede perderse de vista que los controles internos no aseguran el éxito absoluto – las malas decisiones, los gerentes incapaces, las conductas inmorales, la confabulación y las infracciones a los controles puede aún presentar problemas. No obstante, si se logra que éstos funcionen, ellos ayudan a que las organizaciones alcancen sus objetivos y minimizan las trampas y las sorpresas. De ahí la importancia del monitoreo constante del sistema con los instrumentos evaluativos adecuados.

La guía propuesta para el seguimiento del funcionamiento del sistema de control interno se valida y utiliza en este capítulo y la misma ha demostrado su consistencia, su adecuación a las características del objeto de estudio y su visión sistémica. Como resultado de lo anteriormente expresado la guía ha permitido llegar a las siguientes conclusiones sobre el funcionamiento del sistema de control interno de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos:

Los objetivos generales de la entidad están correctamente determinados. Fue necesario reformuló la matriz D.A.F.O al cambiar las condiciones que en otros años le dieron origen. Esto debe hacerse regularmente. Evaluación Bien.

Al evaluar los componentes del sistema de control internos se detectó que: no todos los órganos asesores funcionan correctamente tal es el caso del Comité de Calidad.

Con relación al cumplimiento de los objetivos de control al evaluar los componentes del sistema fue necesario rediseñar riesgos y determinar la severidad. Evaluación Bien.

El Plan de Prevención realmente recoge aquellos riesgos que pueden derivar en corrupción, indisciplinas e ilegalidades, aún cuando se hace difícil la confrontación entre éste y el Sistema de Control Interno ya que la conformación es diferente. Evaluación Bien.

No existencia de diagramas de flujo, éstos se diseñaron pudiéndose comprobar que no existen violaciones que sean factibles de identificar a través de ellos. Evaluación Mal.

Por último en los diferentes indicadores de evaluación del desempeño si bien la situación de las razones financieras es buena, se evidencian excesivos recursos inmovilizados lo que además de ser negativo desde el punto de vista financiero ocasiona mayor exigencia en el sistema de control ya que son recursos de fácil pérdida o desvío.

Hay falta de economía por exceso de gastos con excepción de los gastos de actividades de apoyo.

Tomando en todos los casos el 2009 como referencia, en el 2010 existe ineficiencia en las ventas de farmacia por trabajador, los gastos totales por pacientes y el número de consultas por médico. Al relacionar los ingresos con el número de trabajadores el incremento de la eficiencia fue de un 12%. Los ingresos se sostienen mediante la venta en farmacias que del 2004 al 2010 ha crecido en un 65%, mientras que los ingresos totales se incrementan en un 18%.

En el 2010 la ineficacia con relación a pacientes consultados fue de un 15%. Lo que reafirma que la Sucursal sostiene sus resultados en la venta de productos farmacéuticos. El cumplimiento de las metas se sostiene sobre la base de la actividad farmacéutica (92,3% para el 2010) Se desconoce el impacto de la gestión de la sucursal sobre sus clientes.

Evaluación Mal.

El Sistema de Control Interno a través del empleo de la guía elaborada en esta investigación es evaluado de Mal (de las 5 herramientas a utilizar el 40% se evalúa de Mal) según la propuesta de evaluación desarrollada en el presente trabajo.

Conclusiones

El Sistema de Control Interno tiene que ser supervisado periódicamente para que cumpla con su objetivo de prevención. En la medida en que se conozca las particularidades de la organización y del sistema, se podrá diseñar instrumentos de autocontrol más efectivos.

La evaluación del Sistema de Control Interno según los aspectos teóricos estudiados, la práctica internacional y nacional, no ha evolucionado a la par de los nuevos enfoques de éste.

1. En esta investigación se realizó una propuesta para orientar al Comité de Control en cómo evaluar el Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos proporcionándole una guía en consonancia con los nuevos conceptos de control interno, las características de la entidad y sus requerimientos, lo que da objetivamente validez a la hipótesis planteada en la investigación y real cumplimiento de los objetivos propuestos.
2. La estructura de la guía para la evaluación del sistema de control interno es la siguiente:
 - ✓ Revisión de la planeación estratégica.
 - ✓ Evaluación de los componentes de control interno.
 - ✓ Revisión del el Plan de Prevención.
 - ✓ Diagramas de flujo.
 - ✓ Indicadores de desempeño.
3. La validación del sistema supervisor propuesto indica que se ajusta a las características de la empresa y a las exigencias del sistema de control interno establecido.
4. Al aplicar la guía se evalúa el sistema de control interno de Mal, existiendo puntos que requieren de especial atención.

Recomendaciones

El Siglo XX le entrega al Siglo XXI más cambios que todos los siglos anteriores. La garantía del cumplimiento en tiempo y forma de los planes de desarrollo de la entidad, la calidad del servicio, la integridad de los recursos materiales financieros e intangibles que posee y con los que opera y, en general, toda la eficiencia operacional de la entidad estará dada por la actividad de control que ejerza la dirección.

Todo lo anterior conduce a recomendar:

1. Sistematizar la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno conformada en esta investigación como herramienta de trabajo principal del Comité de Control de Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos.

Resolver los señalamientos que se derivan de la evaluación de la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno a través de:

- ✓ Revisión anual de la matriz D.A.F.O a tenor de los cambios de escenario.
- ✓ Actualización de la matriz de riesgos anualmente.
- ✓ Hacer corresponder la confección del Plan de Prevención y el Sistema de Control Interno como dos elementos que se complementan.
- ✓ Dar solución a los altos niveles de inventarios gestionando la autorización de salidas a otras sucursales que los necesiten.
- ✓ Incrementar los niveles de economía con un control riguroso de los gastos.
- ✓ Controlar mensualmente los niveles de eficiencia partiendo de que todo gasto debe tener su correspondencia en un resultado.

- ✓ Establecer un sistema de encuestas que permita conocer el grado de satisfacción de los clientes.

Extender los principios de la conformación de esta guía para uso de los comités de control interno de otras entidades.

Bibliografía

- Ackoff, R, 2000. *Un concepto de planeación de empresa*, Argentina: Limusa.
- Argentina., I. d. (1975). *Segunda Convencion Nacional*. Recuperado el Diciembre de 2006, de <http://www.monografía.com>
- Armada Trabas, E, 2005. *El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vínculo con la auditoría*, La Habana: XCLAI.
- Capote,C, 2000. *El Control Interno y el Control .Auditoría y Control*. Argentina: Limusa.
- Carmona González, M, 2005. El Control Interno en IDECOP. Available at: www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml [Accedido Agosto 29, 2005].
- Cole, A., 2004. *Herramientas para el Contador*, Uruguay: Del Sur.
- Colombia, U. N. (s.f.). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Recuperado el Diciembre de 2006, de <http://www.gestiopolis.com>
- Consultoria BISE, 2005. *Informe de Planeación Estratégica*, La Habana: BISE.
- De Castro, E, 2006. *Administración y Dirección*, McGrawHill.
- Drucker, P, 2005. *Administración y futuro*, Buenos Aires: Sudamericana.
- Durand, R. (1971). El método Delphi y la perspectiva del hidrógeno. *Metra* , 11-12.
- Ensuncho, A, 2004. Constitución Política de Colombia. Available at: <http://www.udea.edu.co/doc/o000495.html> [Accedido Mayo 20, 2009].
- Gómez, D, 2005. *Auditoría Administrativa*, México: McGraw-hill.
- <http://www.olas.mlef.co/> [Accedido Noviembre 5, 2008].
- González, M. (s.f.). *El Control Interno*. Recuperado el Diciembre de 2006, de <http://www.gestiopolis.com>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2008. *Examen del Control Interno*, México: Comisión de Procedimientos de Auditoría

Lefcovich, M, 2007. Evaluación del Control Interno. Available at: www.scribd.com

Martel, E, 2004. Sin control no podemos construir el socialismo. *Auditoria y Control*, 3, p.27.

Menguzzato, L, 2006. *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*, Argentina: SPI.

Miklos, T, 2005. *Una estrategia para el diseño del futuro*, Mexico: Limusa Noriega.

Ministerio de Finanzas y Precios, 2003. *Resolución No. 297*, La Habana.

Oñate Martínez, N. (s.f.). Utilización de método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial. La Habana.

Pérez, L, 2006. Sistemas de Control Interno. Available at: www.eleconomista.cubaweb.cu. [Accedido Abril 10, 2009].

Pérez Gutierrez, J. L. (2005). Propuesta para la Evaluacion del Control Interno. *Tesis de Maestría* . Cienguegos.

Poch, R. (2000). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Gestión.

Pimenta, C, 2009. *A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais*, Brasil:Administração Pública.

Pozo Ceballos, S, 2003. La Auditoria gubernamental a la gestión Bancaria. Una propuesta de programa *Auditoría y Control*, Edición especial, p.11.

Quintana, C, 2004. *La auditoría interna y la gestión de riesgos*, Colombia: Linon.

Stoner, J, 2007.*Administración*, Chile: McGraw Hill.

Sistema Matricial de Control Interno. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2006, de <http://www.monografias.com>

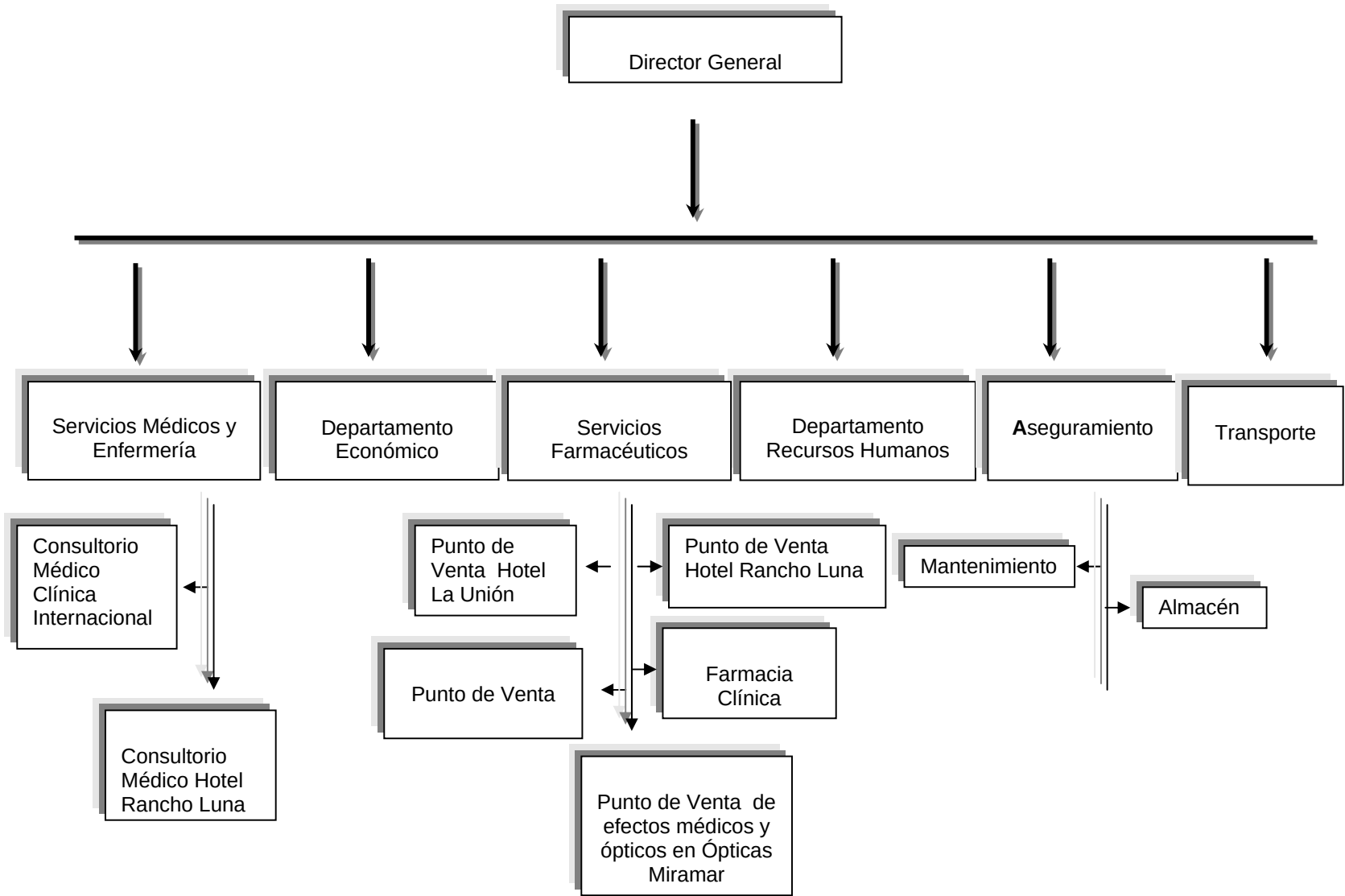
Referencias Bibliográficas

1. De Castro, E, 2006. *Administración y Dirección*, McGrawHill.
2. Miklos, T, 2005. *Una estrategia para el diseño del futuro*, Mexico: Limusa Noriega.
3. Carmona González, M, 2005. El Control Interno en IDECOP. Available at: www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml [Accedido Agosto 29, 2005].
4. Drucker, P, 2005. *Administración y futuro*, Buenos Aires: Sudamericana
5. Stoner, J, 2007. *Administración*, Chile: McGraw Hill.
6. Colombia, U. N. (s.f.). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Recuperado el Diciembre de 2006, de <http://www.gestiopolis.com>
7. *Sistema Matricial de Control Interno*. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2006, de <http://www.monografias.com>
8. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2008. *Examen del Control Interno*, México: Comisión de Procedimientos de Auditoría
9. Pimenta, C, 2009. *A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais*, Brasil: Administração Pública.
10. Ensuncho, A, 2004. Constitución Política de Colombia. Available at: <http://www.udea.edu.co/doc/o000495.html> [Accedido Mayo 20, 2009].
11. Pérez, L, 2006. Sistemas de Control Interno. Available at: www.eleconomista.cubaweb.cu. [Accedido Abril 10, 2009].
12. Quintana, C, 2004. *La auditoría interna y la gestión de riesgos*, Colombia: Linon.
13. Pérez Gutierrez, J. L. (2005). Propuesta para la Evaluacion del Control Interno. *Tesis de Maestría* . Cienguegos
14. Poch, R. (2000). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Gestión.
15. Capote,C, 2000. *El Control Interno y el Control .Auditoría y Control*. Argentina: Limusa.
16. Martel, E, 2004. Sin control no podemos construir el socialismo. *Auditoria y Control*, 3, p.27.
17. Ministerio de Finanzas y Precios, 2003. *Resolución No. 297*, La Habana.
18. Cole, A., 2004. *Herramientas para el Contador*, Uruguay: Del Sur.
19. González, María. El Control Interno. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com>, Diciembre 2006.

20. Gómez, D, 2005. *Auditoría Administrativa*, México: McGraw-hill.
21. Ackoff, R, 2000. *Un concepto de planeación de empresa*, Argentina: Limusa.
22. Menguzzato, L, 2006. *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*, Argentina: SPI.
23. Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975. Tomado De: <http://www.monografias.com>, Diciembre 2006.
24. Pozo Ceballos, S, 2003. La Auditoria gubernamental a la gestión Bancaria. Una propuesta de programa *Auditoría y Control*, Edición especial, p.11.
25. Lefcovich, M, 2007. Evaluación del Control Interno. Available at: www.scribd.com
26. Durand, R. (1971). El método Delphi y perspectiva del hidrógeno. *Metra*, 11-12.
27. Oñate Martínez, N. (s.f.). Utilización de método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial. La Habana.

Anexo A

Estructura Organizativa



Anexo B

Herramientas para la Evaluación del Sistema de Control Interno

Anexo B.1

Cuestionario sobre Planeación Estratégica

Aspectos a Evaluar	Sí	No
1. La visión es el impulso donde se aspira llegar dentro de un propósito general		
2. Es realmente la visión un estado final que se está tratando de lograr		
3. Es un factor de movilización, la visión siendo integradora, compartida por todos y convertirla en tarea diaria.		
4. La definición de la misión en la organización es punto de partida para el inicio del proceso estratégico.		
5. La misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.		
6. La misión es la definición del servicio que se presta y por ende es el input de todas las decisiones restantes.		
7. La misión sirve como elemento de identificación con la filosofía de la organización y de cohesión entre todos sus miembros		
8. Forma parte además del sistema de valores y creencias imperantes en la organización		
9. Los valores constituyen los principales ideales que sirven de guía		
10. El análisis externo tiene como fin un reconocimiento de oportunidades y fortalezas		
11. El diagnóstico de la situación futura de dicho entorno detecta las amenazas y oportunidades		
12. El análisis del entorno general permite la identificación de las variables más importantes		
13. El análisis interno tiene el propósito de identificar y evaluar el potencial de la organización para establecer ventajas competitivas.		
14. El análisis interno permite la valoración de los recursos y habilidades		
15. Este análisis trata de dar una visión de conjunto de la empresa acerca de los recursos principales, los medios de que se dispone		
16. Es la Matriz D.A.F.O. la herramienta estratégica por excelencia		
17. Están definidas las Áreas de Resultados Claves		
18. Los FCE muestran como es el comportamiento del entorno y puntos de apoyo		
19. A partir de la identificación de las ARC se determinan los Objetivos Estratégicos		
20. Están elaboradas las estrategias específicas para cada objetivo y plan de acción para cada estrategia.		
21. Revisar y de ser necesario reelaborar la Matriz D. A. F. O.		

Anexo B.2

Cuestionario de Control Interno

Ambiente de Control. Aspectos a Evaluar	Si	No	A Vece s
1.1 Integridad y valores éticos			
1. ¿Se aplica el código de conducta valorando los niveles esperados de comportamiento ético y moral?			
2. ¿Los dirigentes de la empresa tienen en su poder el Código de Ética de los cuadros y dominan el mismo?			
3. ¿Los trabajadores y dirigentes dominan el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario?			
4. ¿Los trabajadores y dirigentes conocen sus responsabilidades en la aplicación del control interno?			
1.2 Métodos y Estilos de Dirección			
1. ¿Se analiza en los Consejos de Dirección la situación que presenta la Contabilidad y las Finanzas?			
2. ¿En los Consejos de Dirección se analiza los indicadores económicos y su comportamiento?			
3. ¿Se evalúa el comportamiento de los gastos mensualmente?			
4. ¿Se evalúa el comportamiento del SCI?			
5. ¿Se analiza en el Consejo de Dirección el funcionamiento de: Comité de Expertos, Comisión de Cuadros, Comité de Calidad, Órganos de Justicia Laboral de Base			
5. ¿Se discute en los Consejos de Dirección los resultados de las auditorías e inspecciones y comprobaciones y se da a conocer las medidas?			
6. ¿Se realizan encuestas a los trabajadores para comprobar el nivel de conocimiento de los objetivos, estrategia y política de la entidad?			
7. ¿Existe el expediente único de Auditoría actualizado?			
1.3 Estructura Organizativa.			
1. ¿La estructura de la empresa se corresponde con la aprobada?			
2. ¿Están establecidas las relaciones administrativas entre la dirección general y las direcciones funcionales?			
3. ¿El comité de control tiene definidos su estructura, objetivos y funciones?			
1.4 Políticas y prácticas de personal.			
1. ¿Está elaborado el Reglamento de Reclutamiento, selección y contratación del personal por la Dirección de Recursos Humanos?			
2. ¿Están normadas las funciones para cada puesto de trabajo de la empresa?			
3. ¿Se emplean técnicas de contratación que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores?			
4. ¿Existe el Reglamento de Idoneidad Demostrada?			
5. ¿Existe el procedimiento capacitación?			
6. ¿Los puestos de trabajo tienen su matriz de competencia laboral?			
1.5 Manual y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias.			
1. ¿Se encuentra actualizado el Expediente de			

Perfeccionamiento Empresarial?			
2. ¿Esta confeccionado el Manual de Normas y Procedimientos Contables y se?			
1.6 Manual y procedimientos y disposiciones legales y reglamentarias para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial.			
1. ¿Está elaborado el Manual Organizativo?			
2. ¿Esta diseñado el Manual de Control Interno?			
3. ¿Existe en las diferentes áreas de la empresa los documentos normativos?			
4. ¿La estructura aplicada atiende correctamente el cumplimiento de la misión y objetivos planteados?			
1.7 Comité de Control.			
1. ¿Está constituido en la empresa el Comité de Control?			
2. ¿El comité de Control está integrado por personas competentes.			
▪ Cumple objetivos generales para lo que fue creado.			
▪ Apoya a la dirección de la empresa mediante su guía y supervisión.			

Ambiente de Control de los aspectos evaluados, 31 fueron positivos, 2 negativos.

Evaluación de Riesgos

Aspectos a Evaluar			
1. ¿Están identificados los riesgos derivados de fuentes externos			
2. ¿Está identificado el riesgo proveniente de fuentes internas			
3. ¿Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad?			
4. ¿Se realizan los análisis de riesgos?			
5. ¿Se evalúa la importancia y probabilidad de recurrencia de los riesgos?			
6. ¿Los análisis de riesgos se realizan por directivos de nivel adecuado?			
7. ¿La identificación de riesgos se analiza según la frecuencia y probabilidad de ocurrencia?			
2.1 Determinación de objetivos de Control.			
1. ¿Están establecidos los objetivos de control ?			
2. ¿Se diferencian por actividades y procesos?			
3. ¿Existe coherencia entre los planes de negocios, objetivos generales y estratégicos establecidos?			
4. ¿Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos?			
2.2 Detección del cambio			
2.2.1 Cambio en el entorno.			
1. ¿Se investiga el mercado, se identifican las variaciones, preferencias y tendencias de las compras y gastos de los clientes?			
2. ¿Existe conciencia en la empresa de los cambios en el personal externo e interno que puede afectar			

el nivel profesional de los trabajadores?			
3. ¿La dirección se mantiene informada de los cambios legislativos y sus implicaciones?			
4. Se toman medidas especiales para asegurar que los trabajadores nuevos entiendan la cultura de la empresa?			
2.2.2 Cambios e introducción de tecnologías y productos.			
1. La entidad esta actualizada de los avances tecnológicos a partir de servicios informativos, seminarios, asesorías, etc.?			
2. ¿Las tecnologías nuevas se introducen de inmediato en los procesos de producción?			
3. ¿Se analiza el control sobre los nuevos productos si la información que existe es suficiente?			
2.2.3 Reorganización del Entidad			
1. ¿Analizar los efectos potenciales que pueden ocasionar la reducción de plantilla?			
2. ¿Se analiza el impacto de la reducción de plantilla sobre la moral del resto del personal?			
3. ¿Se evalúa constantemente el registro contable?			
Revisar matriz de riesgos			

En la temática de Evaluación de Riesgos de los aspectos evaluados, 36 fueron positivos, 5 negativos

Actividades de Control.

Aspectos a Evaluar	Si	No	A Veces
1. ¿Se ejecutan las actividades de control en todos los niveles de la empresa?			
2. ¿Las actividades de control están creadas para cada objetivo?			
3. ¿Se revisa el funcionamiento de los controles por el personal encargado de supervisión?			
4. ¿Está elaborado el mapa de riesgos de la entidad?			
5. ¿Se identifican los objetivos y los riesgos asociados para cada uno de ellos?			
6. ¿Se confeccionaron las hojas de evaluación de Riesgos y las actividades de control por actividades?			
7. ¿Están definidas las actividades de control en todos los niveles de la empresa?			
8. Se realizan las siguientes funciones de control en la entidad:			
3.1 Separación de tareas y responsabilidades.			
3.2 Coordinación entre áreas.			
3.3 Documentación.			
3.4 Niveles definidos de autorización.			
3.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.			
3.6 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.			
3.7 Control al sistema de información.			
3.8 Control de la Tecnología de Información.			
3.9 Indicadores de desempeño.			

1. ¿Todas las áreas funcionales cuentan con los indicadores de medición de desempeños cuantitativos y cualitativos que le permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades?			
2. ¿La información obtenida por estos indicadores se utiliza para la corrección del curso de las acciones?			
3. ¿En la Entidad se lleva el control del cumplimiento de los objetivos?			
4. ¿Todas las actividades tienen procedimientos documentados para su realización, incluyendo como se realiza el control del mismo?			

En la temática de Actividades de Control de los aspectos evaluados, 46 fueron positivos y 2 negativos.

Información y Comunicación

Aspectos a Evaluar	Si	No	A Veces
4.1 Información			
1. ¿La información recibida por los dirigentes y funcionarios les permite cumplir con los deberes, obligaciones y responsabilidades?			
2. ¿Los datos pertinentes son identificados, captados, registrados y estructurados en información y comunicados en tiempo y forma??			
3. ¿Existen mecanismos para conseguir información externa?			
4. ¿Se suministra a los directivos y jefes de Departamentos la información que necesitan?			
5. ¿La información está disponible en tiempo oportuno para reaccionar ante cualquier situación?			
4.1.1 Contenido del flujo de la información.			
1. ¿El flujo de información circula en todos los sentidos horizontal, vertical, ascendente, descendente?			
2. ¿Existe un plan informático desarrollado a largo plazo, ligado a las iniciativas visionarias en la Unidad??			
3. ¿La información recibida por los dirigentes es confiable?			
4.1.2 Sistema de Información.			
1. ¿El sistema de información esta diseñado atendiendo a estrategias y programas?.			
2. ¿La información emitida permite alcanzar todas las categorías de objetivos?			
4.2 Comunicación.			
1. ¿Se les comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades?			
2. ¿Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, durante el trabajo, etc.) son suficiente para efectuar tal comunicación?			
3. ¿Se les comunica a los trabajadores los valores éticos y la misión a cumplir, así como de los objetivos y políticas a cumplir?			
4. ¿Los trabajadores usan los canales de comunicación?			

5. ¿Receptividad de la Dirección a las sugerencias??			
6. ¿Están establecido mecanismos por el cual el personal aporte recomendaciones de mejoras??			

En la temática de Información y Comunicación de Control de los aspectos evaluados, 27 fueron positivos y 7 negativos.

Supervisión y Monitoreo

Aspectos a Evaluar	Si	No	A Veces
5.1 Supervisión Permanente.			
1. ¿Se realizan las supervisiones de forma permanente en todos los niveles de Dirección?			
2. ¿Se realizan evaluaciones separadas de forma no rutinaria (auditorias periódicas, controles sorpresivos, etc.)?			
3. ¿Esta constituido el comité de control, sus integrantes son al menos los establecidos en la Resolución No 297 / 03 y se cumple con el objetivo para el que fue creado??			
4. ¿Existen auditores internos con suficiente grado de independencia y calificación profesional?			
5. ¿Se investigan las quejas de los clientes indicando las deficiencias en el proceso?			
6. ¿Existen competencia y experiencia de quienes controlan y se analizan los resultados finales?			
7. ¿Se dejan pruebas documentales de los controles realizados?			
8. ¿Esta establecido un programa para los controles?			
9. ¿Son adecuados el alcance, la cobertura y la frecuencia de la evaluación?			
10. ¿Se realiza un análisis utilizando los resultados de la evaluación realizada?			
11. ¿La metodología utilizada incluye cuestionario y otras herramientas?			

En la temática de Supervisión y Monitoreo de los aspectos evaluados, 14 fueron positivos, 5 negativos.

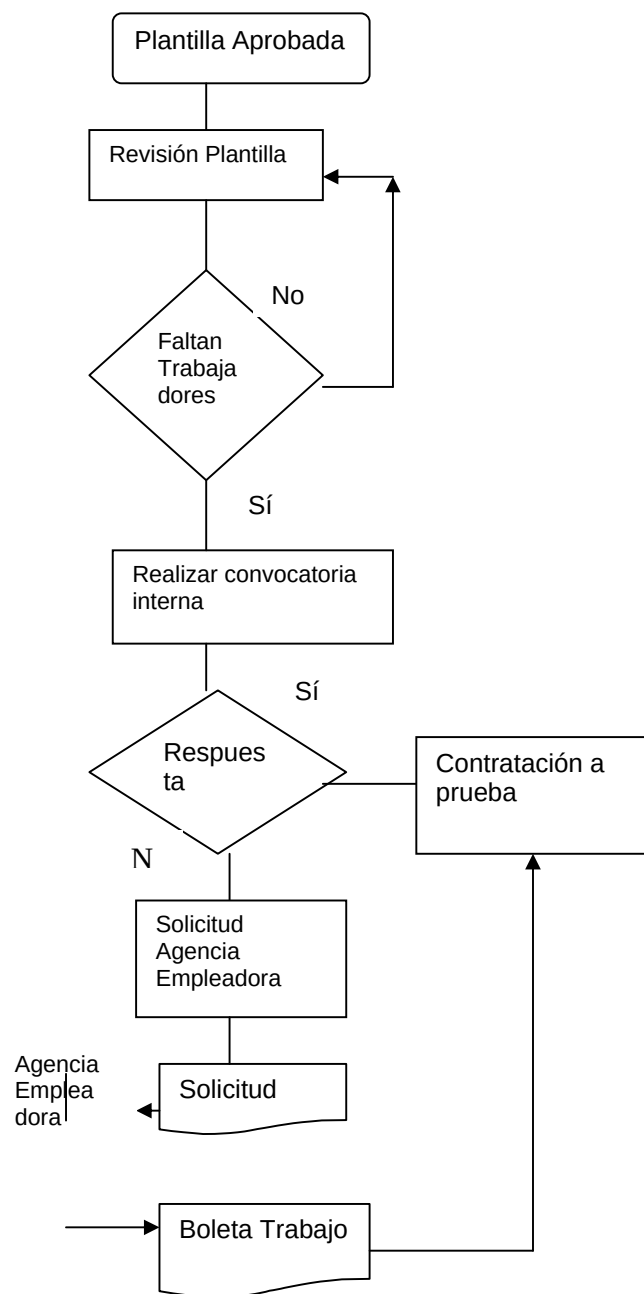
Anexo B.3

Ejemplo del Plan de Prevención

ÁREA ECONÓMICA	Inadecuada protección del efectivo.	Cumplir con las medidas de seguridad establecidas sobre la protección de efectivos
	Violaciones del principio de división del trabajo en cuanto a la manipulación y el registro contable del efectivo.	Crear las estructuras que establecen los principios de la división del trabajo.
	Talonarios de cheques en blanco sin la debida protección	Garantizar las medidas de protección de los talonarios , facturas y cheques en blanco, caja fuerte
SEGURIDAD Y PROTECCION FISICA	Planes de seguridad y Protección que no se actualizan sistemáticamente, partiendo del levantamiento realizado para la determinación de los puntos vulnerables	Revisión y actualización de los Planes de Protección, teniendo en cuenta la definición de los puntos vulnerables previstos en el Plan de Prevención del Delito y los derivados de nuevos hechos ocurridos.
	No se le ha prestado la importancia que reviste el control de acceso y circulación interna, existiendo personas deambulando por el centro que no son trabajadores y trabajadores en áreas que no tienen nada que ver con sus funciones.	Elevar la exigencia y mantener un estricto control de acceso y circulación interna.
AREA DE SEGURIDAD INFORMATICA	Deficientes medidas de protección en los lugares que existen máquinas	Garantizar las medidas de protección establecidas en los locales con máquinas
	Violaciones del control de acceso por personas ajenas al área	Aumentar el nivel de exigencia por los responsables de las áreas.
RECURSOS HUMANOS	Conocimiento de otro personal de las contraseñas de las máquinas.	Crear comisiones de trabajo temporales para controlar y exigir el cumplimiento de lo dispuesto
	Falta de supervisión a las personas que confeccionan la nómina y la registran sin una contrapartida.	Reorganizar la estructura creando la contrapartida para evitar que se produzcan hechos delictivos.
	Empleo de trabajadores voluntarios a las entidades	Prohibición de trabajadores a laborar de forma voluntaria en los centros.
	Empleo de trabajadores sin previa autorización de la Agencia Empleadora.	Prohibición del empleo de trabajadores sin pasar por la Agencia Empleadora.

Anexo B.4

Diagrama de Flujo Recursos Humanos. Contratación
Recursos Humanos



Simbología Empleada en Diagrama de Flujo.

<u>Simbolo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>
	INICIO / FIN	Indica inicio y final de una acción, puede ser una unidad administrativa que recibe o proporciona información.
	OPERACIÓN / ACTIVIDAD	Representa la acción de una actividad
	DECISIÓN/ ALTERNATIVA	Indica un punto en el camino con varias alternativas
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que se utilice, genere o salga del sistema
	CONECTOR DENTRO DE PÁGINA	Muestra el enlace de una parte del diagrama con otra
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA	Muestra el enlace en la otra página que continúa el diagrama
	ARCHIVO DE DATOS	Información cuando es llevada a una base de datos
	DATOS ALMACENADOS	Indica si la información se almacena en una P.C. o servidor
	DIRECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Representa secuencia
	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	Representa archivo físico de los documentos

Anexo C

Metodo Delphi

Anexo C.1

Cuestionario sobre la Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno en Turismo y Salud Sucursal Cienfuegos

Su empresa cuenta con un Sistema Integral de Control Interno diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos acerca de la efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables, no obstante para su buen funcionamiento debe ser monitoreado sistemáticamente. Por favor se necesita de usted para la elaboración de la guía de evaluación. Para ello contamos con la siguiente escala, marque con una X la que considere correcta:

1. No adecuada.
2. Poco adecuada.
3. Adecuada.
4. Bastante adecuada.
5. Muy adecuada.

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. Planeación estratégica

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Definición de la visión					
2	Definición de la misión					
3	Valores.					
4	Análisis estratégico:					
5	Los resultados obtenidos se considerarán Bien (B) cuando del total de elementos evaluados resulte entre el 90% y 100%, Regular (R) si resultara entre 80% y 89%, Mal (M) menos del 80%.					

2. Evaluación de los cinco componentes de control interno.

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Ambiente de Control.					
2	Evaluación de Riesgos.					
3	Actividades de Control.					
4	Información y Comunicación.					
5	Supervisión y Monitoreo.					
6	Los resultados obtenidos se considerarán Bien (B) cuando del total de elementos evaluados resulte entre el 75% y 100%, Regular (R) si resultara entre 74% y 65%, Mal (M) menos del 65%.					

3. Plan de Prevención

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Revisión del sistema de control interno y el Plan de Prevención, su coincidencia con relación a recursos.					
2	Los resultados obtenidos se evaluarán en las categorías de Bien (B) cuando coincida el 100% del Plan de Prevención, los riesgos y actividades del sistema de control interno relacionados con los recursos, entre el 90% y 99%, Regular (R) Mal (M) menos del 90%.					

4. Diagramas de flujo

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Revisión mediante el Método Gráfico que exista representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad de operaciones claves por los recursos que conlleva. Estos son: Almacén de Insumos, Área de Transporte, Almacén de Medicamentos y Recursos Humanos.					
2	Los resultados obtenidos se evaluarán en las categorías de Bien (B) cuando exista al menos el 60% de las diferentes actividades diagramadas. Regular (R) si resultara menos del 40%, Mal (M) menos del 20%.					

5 Indicadores de desempeño

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Análisis financiero.					
2	Indicadores de economía: Gasto de Actividades Principales. Gasto de Actividades de Apoyo. Gastos de Salario. Otros Gastos.					
3	Indicadores de eficiencia: Ventas por Trabajador de Farmacia Ingresos Totales por Trabajador. Número de Consultas por Médico.					
4	Indicadores de eficacia: Porcentaje de Pacientes Satisfechos. Pacientes consultados. Crecimiento de los Ingresos.					
5	Los resultados obtenidos resultarán BIEN (B) cuando en general exista una buena situación financiera, el 100% del total de indicadores denoten eficacia, 90% a 100 % denoten eficiencia y de 85 % a 100% economía; Regular (R) cuando exista falta de liquidez o solvencia, del 90% al 99% del total de indicadores denoten eficacia, del 89 al 80% denoten eficiencia y del 84 al 70% economía; Mal (M) en cualquier otro caso.					

6. Evaluación Final

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Bien (B) más del 90% de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican de bien.					
2	Regular (R) si el total de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican entre 90% y 80%.					
3	Mal (M) si el total de los diferentes componentes del sistema evaluativo califican de mal en más del 79%.					

Anexo C.2

Respuestas del cuestionario por los expertos

Normas / Expertos	1	2	3	4	5
1.1	4	3	4	3	5
1.2	4	4	4	5	5
1.3	5	4	5	3	4
1.4	3	4	4	4	4
1.5	5	4	4	5	4
2.1	4	4	4	4	4
2.2	3	4	4	4	5
2.3	5	4	4	4	5
2.4	5	4	4	4	5
2.5	4	4	5	5	5
2.6	4	4	5	5	5
3.1	4	4	5	5	5
3.2	5	4	5	5	4
4.1	4	4	5	5	4
4.2	5	4	3	3	5
5.1	3	4	3	3	5
5.2	3	4	4	4	5
5.3	3	4	4	4	5
5.4	5	4	4	5	5
5.5	5	4	4	4	5
6.1	5	4	4	4	5
6.2	5	4	4	4	5
6.3	5	4	4	4	5

Anexo C.3

Procesamiento estadístico de los datos

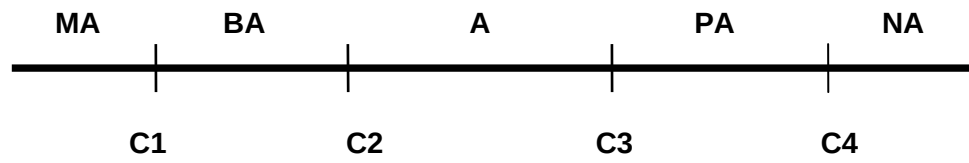
Rango	Rango Promedio	Rango	Rango Promedio
1.1	29,1	12.1	42,3
1.2	51	12.2	50,4
1.3	43,8	12.3	50,4
1.4	31,8	12.6	30,3
1.5	49,5	12.5	35,7
2.1	35,7	12.8	36,3
2.2	39,9	13.1	35,7
2.3	50,4	13.2	42,3
2.4	50,4	14.1	31,4
2.5	58,5	14.2	42,3
2.6	57	19.1	38
3.1	58,5	15.2	31,8
3.2	57	16.1	31,8
4.1	50,4	16.3	35,7
4.2	38,4	17.1	50,4
5.1	27,9	19.3	38
5.2	39,9	20.1	42,3
5.3	39,9	20.2	35,7
5.4	50,4	21.1	46,5
5.5	50,4	22.1	52,7
6.1	50,4	21.1	46,5
6.2	50,4	21.2	42,2
6.3	50,4	21.3	50,4
Estadísticos de contraste			
N		5	
W de Kendall(a)		0,290897555	
Chi-cuadrado		127,994924	
gl		88	
Sig. asintót.		0,003475852	
a		Coeficiente de concordancia de Kendall	

Anexo C.4

Puntos de corte para la aplicación del método Delphi

c1 MA 5	c2 BA	c3 A	c4 PA	c5 NA	total
1	2	2	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	2	1	0	0	5
0	4	1	0	0	5
2	3	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
4	1	0	0	0	5
0	5	0	0	0	5
1	3	1	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	3	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
4	1	0	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	1	2	0	0	5
4	1	0	0	0	5
1	1	3	0	0	5
1	1	3	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	1	2	0	0	5

Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspecto a evaluar



Anexo D

Indicadores

Indicadores/ Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Razón circulante	2,50	2,1606	3,9819	4,7638	12,3152	4,6135	4,1438
Liquidez inmediata	1,3229	1,0178	1,5383	2,7903	6,0328	1,4776	0,6812
Liquidez instantánea	0,91	0,5974	1,0207	2,3285	5,8824	1,3691	0,6445
Rotación del inventario	2,9327	3,6585	4,5120	3,2862	2,5717	2,2944	1,9935
Ciclo del inventario (días)	122,75	98,40	79,79	109,55	139,99	156,90	180,59
Razón de apalancamiento	0,8856	0,9361	0,6650	0,9179	0,9276	0,7279	0,5122
Razón de endeudamiento	0,1144	0,0639	0,3350	0,0821	0,0724	0,1243	0,1942
Razón del margen de utilidad sobre ventas	0,3810	0,2764	0,2463	0,41	0,3334	0,2850	0,8330
Razón de rendimiento	0,3582	0,1584	0,1566	0,1370	0,1297	0,4202	0,4289