

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**UNAN – Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo**  
**FAREM – Carazo**



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Informe final de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en  
Contaduría Pública y Finanzas**

**Tema:** Propuesta del diseño de un manual de control interno contable en empresas e instituciones.

**Subtema:** Propuesta del diseño de un manual de control interno contable del área de Inventario de Suministros en el Hotel Granada Inn, ubicado en el municipio de Granada, Departamento de Granada, durante el II Semestre del año 2016.

**Autores:**

**No. Carné**

Br. Espinoza Sánchez Heydi Magaly

12 – 09147 – 6

Br. Medina Rodríguez Oscar Antonio

12 – 09002 – 2

**Tutor:**

Lic. Guillermo Bladimir Acevedo Cruz.

**Jinotepe, 15 de Diciembre de 2016**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a todas las personas que nos brindaron su apoyo incondicional en todo momento y que creyeron en nuestra capacidad, capacidad que tenemos todos, es grato saber la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar algo.

## **A Dios**

Por habernos permitido llegar hasta este punto y por brindarnos salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

## **A nuestros padres**

Por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

*Br. Espinoza Sánchez Heydi Magaly*

*Br. Medina Rodríguez Oscar Antonio*

## Agradecimientos

- A Dios : Por darnos la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia para culminar la carrera.
- A nuestros Padres : Ángela Emilia Sánchez, Mario José Espinoza por su amor, confianza y comprensión.  
Regina Idalia Rodríguez, Oscar Danilo Medina por su apoyo, oraciones y palabras de ánimo en cada momento crítico del proceso.
- A nuestro Tutor : Lic. Guillermo Bladimir Acevedo por su calidad humana y profesional.
- A la Institución : Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo (FAREM – Carazo), por habernos acogido como estudiantes.

*Br. Espinoza Sánchez Heydi Magaly*

*Br. Medina Rodríguez Oscar Antonio*



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN – MANAGUA

“¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!”

☎ Telf.: 2532 – 2668 | 2532 – 2684, Ext.: 114 ✉ E-mail: [depto.ceconom.faremc@unan.edu.ni](mailto:depto.ceconom.faremc@unan.edu.ni)

*“Año de la Madre Tierra”*

### Valoración del Docente

Jinotepe, 06 de Diciembre del 2016

**MSc. Elvira Azucena Sánchez**  
Directora Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas  
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

Por este medio hago entrega formal, del informe de seminario de graduación, bajo el Tema: **Propuesta del diseño de un manual de control interno contable en empresas e instituciones**, presentado por los bachilleres:

No.	Nombres y Apellidos	Carné
1.	Espinoza Sánchez Heydi Magaly	12 – 09147 – 6
2.	Medina Rodríguez Oscar Antonio	12 – 09002 – 2

Siendo el subtema: **Propuesta del diseño de un manual de control interno contable del área de Inventario de Suministros en el Hotel Granada Inn**, ubicado en el municipio de Granada, Departamento de Granada, durante el II Semestre del año 2016.

El cual ha cumplido con los requisitos establecidos de acuerdo a la normativa de Seminario de Graduación. Este trabajo ha contribuido a desarrollar habilidades y adquirir conocimientos relacionados al perfil de la carrera, ajustados a las exigencias del entorno económico y laboral del país.

Por lo anterior apruebo este trabajo, y por tanto puede ser defendido de acuerdo a los procedimientos académicos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua, para ostentar al título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas.

Sin más que agregar me despido, deseando bendiciones a usted y a cada persona que lea este documento, el cual es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación.

Atentamente,

Lic. Guillermo Bladimir Hernández  
Tutor Seminario de Graduación



## Índice

<b>1. Introducción del tema y subtema .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Justificación .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Objetivo general .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Desarrollo del subtema .....</b>	<b>4</b>
<b>4.1. Generalidades del Hotel Granada Inn .....</b>	<b>4</b>
4.1.1. Antecedentes.....	4
4.1.2. Reseña histórica.....	5
4.1.3. Ubicación geográfica. ....	5
4.1.4. Misión. ....	6
4.1.5. Visión.....	6
4.1.6. Objetivos de la empresa o institución. ....	7
4.1.7. Valores. ....	7
4.1.8. Estructura organizacional. ....	8
4.1.9. Servicios ofertados. ....	8
<b>4.2. Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
4.2.1. Control Interno.....	11
4.2.1.1. Definición. ....	11
4.2.1.2. Clasificación del control interno. ....	12
4.2.1.3. Objetivos del sistema de control interno. ....	15
4.2.1.4. Características del sistema de control interno. ....	16
4.2.1.5. Estructura del proceso de control. ....	17
4.2.1.6. Componentes del control interno. ....	18

4.2.1.7.	Principios de control interno.....	20
4.2.1.8.	Responsabilidad del control interno. ....	23
4.2.2.	Manual de control interno contable.....	27
4.2.2.1.	Definición de manual de control interno contable. ....	27
4.2.2.2.	Importancia. ....	28
4.2.2.3.	Objetivos. ....	29
4.2.2.4.	Pasos para la elaboración de un manual de control interno contable. ....	31
4.2.3.	Funciones y medidas de control interno en una empresa en el área de inventario de suministros. ....	33
<b>4.3.</b>	<b>Diagnóstico de la situación actual .....</b>	<b>38</b>
4.3.1.	Descripción del área.....	39
4.3.2.	Funciones generales del área. ....	39
4.3.3.	Procedimientos actuales.....	39
4.3.4.	Formatos utilizados en el área.....	40
<b>4.4.</b>	<b>Propuesta del diseño de un manual de control interno contable.....</b>	<b>40</b>
4.4.1.	Introducción.....	40
4.4.2.	Objetivos del manual. ....	41
4.4.3.	Políticas.....	41
4.4.4.	Normas.....	43
4.4.5.	Alcance.....	44
4.4.6.	Organigrama Institucional Propuesto .....	45
4.4.7.	Procedimientos.....	48
4.4.7.1.	Procedimiento para la requisición de suministros .....	48
4.4.7.2.	Procedimiento para la recepción y control de suministros .....	49
4.4.7.3.	Procedimiento para distribuir suministros y registro de salidas.....	50

4.4.7.4. Procedimientos para realizar conciliaciones de inventario de suministros .....	51
4.4.7.5. Procedimiento para el levantamiento de inventario de suministros. ...	52
<b>4.4.8. Flujogramas.</b> .....	<b>54</b>
4.4.8.1. Flujograma para la requisición de suministros .....	54
4.4.8.2. Flujograma para la recepción y control de suministros .....	55
4.4.8.3. Flujograma para distribuir suministros y registro de salidas.....	56
4.4.8.4. Flujograma para realizar conciliaciones de inventario de suministros.	57
4.4.8.5. Flujograma para el levantamiento de inventario de suministros .....	58
<b>4.4.9. Formatos e instructivos.</b> .....	<b>59</b>
4.4.9.1. Requisición de suministros .....	59
4.4.9.2. Solicitud de suministros .....	61
4.4.9.3. Marbete.....	62
<b>4.4.10. Presupuesto del diseño de un manual de control interno contable.</b>	<b>64</b>
4.4.10.1. Presupuesto global de la propuesta. ....	64
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>65</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>66</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>68</b>
Anexo No. 1: Cronograma de actividades .....	68
Anexo No. 2. Carta de Solicitud de Información .....	70
Anexo No. 3: Entrevista .....	71
Anexo No. 4: Cuestionario diagnóstico y entrevista a propietario.....	76
Anexo No. 5: Presupuesto de personal de investigación .....	80
Anexo No. 6: Presupuesto de Tutoría .....	81
Anexo No. 7: Presupuesto de material y suministros .....	82

Anexo No. 8: Presupuesto de Servicios .....	83
Anexo No. 9: Presupuesto de Transporte y salidas de campo .....	84
Anexo No. 10: Presupuesto de Gastos Varios .....	85
Anexo No. 11: Fotografías del Hotel Granada Inn.....	86

### Índice de gráficos

<b>GRAFICO NO.1:</b> VISTA SATELITAL DEL HOTEL GRANADA INN .....	6
<b>GRAFICO NO.2:</b> ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROPUESTO .....	45

### Índice de tablas.

<b>TABLA NO.1:</b> COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO. ....	21
<b>TABLA NO.2:</b> ACTORES DEL CONTROL INTERNO, ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	24
<b>TABLA NO.3:</b> PRESUPUESTO GLOBAL.....	64



## **Resumen**

El presente informe se enfoca en desarrollar una propuesta del diseño de un manual de control interno contable del área de inventario de suministros en el hotel Granada Inn, ubicado en el municipio de Granada, departamento de Granada. Para ello se aplicaron dos entrevistas a los propietarios con el fin de conocer las generalidades y la situación en la que se encuentra el negocio.

A través de los instrumentos utilizados, se logró constatar que el hotel Granada Inn se encuentra en la finalización de la primera etapa de construcción por tanto los propietarios carecen de un manual de control interno contable donde se establezcan objetivos, políticas, mecanismos y lineamientos para la operación del área de inventario de suministros.

Por tanto elaboramos una propuesta del diseño de un manual de control interno contable al que se sujetará el personal responsable de las operaciones de inventario en el hotel Granada Inn, planteando objetivos general y específicos que servirán de base para el buen funcionamiento del negocio, se establecieron políticas y normas según el modelo Coso I con los cinco componentes característicos de este modelo para controlar las actividades de las empresas, así como mecanismos y lineamientos para la operación de inventario.

## 1. Introducción del tema y subtema

El sector hotelero constituye una parte fundamental en la economía de la mayoría de los países, presentando características que justifican los enfoques específicos en finanzas y contabilidad de gestión. Esto obliga a que los hoteles deban prestar parte de su atención al cliente y, por lo tanto, necesiten información sobre sus necesidades, sus gustos, costumbres, su grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas.

En la actualidad se ha visto necesario que las distintas empresas tengan un sistema de control acorde a sus necesidades para el adecuado manejo de las actividades y operaciones que realicen, debido a que el equilibrio de una empresa se establece en la relación entre la eficacia y la eficiencia al igual que controlar la efectividad de las funciones administrativas.

Por ello estudiaremos la situación en la que se encuentra el hotel Granada Inn con el fin de elaborar una propuesta de un manual de control interno contable del área de inventario de suministros con la finalidad de proporcionar al hotel las políticas, procedimientos y criterios de acción, que permita registrar en forma oportuna los movimientos de los bienes y facilitar la obtención de información confiable para el buen funcionamiento del mismo puesto que el sistema de control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio de la empresa.

Al mismo tiempo se elaboró un organigrama con descripción general de funciones a realizar por el personal, además de formatos e instructivos relativos a la operación que realiza el área de almacén, su correcta aplicación redundará en una adecuada y eficiente operación de las diversas actividades realizadas en el área.

Para lograr una administración eficiente en cuanto a desempeño y eficacia en la respuesta frente a las necesidades del hotel, se exige que adecuen su aparato administrativo y el marco jurídico y normativo, de tal forma que permita tener una sinergia en los procesos de gestión para satisfacer las demandas del cliente.

## **2. Justificación**

A través del presente trabajo, se pretende hacer uso de las teorías y prácticas contables, con el propósito de diseñar un sistema de control interno contable en el Hotel Granada Inn, para ayudar a su crecimiento y desarrollo.

Un sistema de control interno contable en el hotel Granada Inn brindará todos aquellos elementos de información contable y administrativa con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de la empresa de manera efectiva y oportuna, además, contribuirá a tener control de cada una de las operaciones realizadas por el personal del Hotel, esta información debe ser analizada, clasificada, registrada y resumida para que pueda llegar a un sin número de usuarios finales vinculados al negocio, desde los inversionista o dueño del negocio, hasta los clientes y gobierno.

Por lo tanto, el sistema de control interno contable, debe ajustarse plenamente a la necesidad del negocio, considerando el giro de la empresa y estrategias competitivas, este a la vez permitirá a los dueños del Hotel Granada Inn poner en práctica las normas de control interno y obtener un mejor desarrollo socio-económico que traerá como resultado el mejoramiento organizacional y operacional del mismo. Además es de gran importancia o interés puesto que sirve como una base teórica para estudiantes que deseen desarrollar sus propios conocimientos, habilidades y destrezas en el mejoramiento y cumplimiento de los controles internos en las diferentes empresas.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de control interno contable del área de Inventario de Suministros en el Hotel Granada Inn, ubicado en el municipio de Granada, departamento de Granada, durante el II Semestre del año 2016.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Conocer las generalidades del Hotel Granada Inn.
2. Compilar un marco teórico sobre los fundamentos del control interno contable.
3. Elaborar diagnóstico de la situación actual del área de inventario de suministros.
4. Diseñar propuesta de un manual de control interno contable del área de inventario de suministros.

## **4. Desarrollo del subtema**

### **4.1. Generalidades del Hotel Granada Inn**

#### **4.1.1. Antecedentes.**

En busca de hacer un sueño realidad, la familia Urbina decide emprender la ardua tarea de establecer un hotel cinco estrellas en el municipio de Granada, Nicaragua, teniendo en cuenta las virtudes de esta hermosa ciudad de arquitectura colonial, situada en la ribera del Lago Cocibolca o lago de Nicaragua, lo que hace de ella uno de los sitios más visitados de América, por su pintoresco paisaje gracias a más de 360 isletas y a la biodiversidad que dentro de ellas se encuentra, fiestas como la hípica y sin duda alguna por la interesante historia que esta posee, asimismo por ser la ciudad más antigua de Nicaragua y una de las primeras ciudades en territorio continental, por tanto, la familia Urbina pretende brindar un servicio de alta calidad a turistas nacionales y extranjeros que vienen a conocer este bello lugar.

Con referencia a lo anterior, se realizó un estudio de mercado, el cual proporcionó información que permitió a la familia Urbina tener un amplio panorama del potencial comercial que tendrá el hotel Granada Inn en esta ciudad, además los condujo a tomar decisiones claves para poner en marcha dicho negocio.

Por lo que decidieron emprender la búsqueda y adquisición de un terreno acorde a lo que planean establecer, posterior a ello realizaron trámites reglamentarios tanto de legalización del terreno así como la debida autorización de construcción por parte del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), pero es en el año 2006 que dan inicio a la primera fase de construcción que corresponde a la fachada externa del hotel y a la cimentación de la infraestructura.

Llegados a este punto, el hotel estará ambientado en la época colonial, propio de la ciudad de Granada y un estilo único no solo por su diseño arquitectónico, sino también por la comodidad que lo acoge, acompañado de modernidad y la gastronomía extranjera que este ofertara a los clientes.

#### **4.1.2. Reseña histórica.**

El Hotel Granada Inn se encuentra ubicado en el kilómetro 42½ de la carretera Masaya hacia Granada, a tan solo 53 minutos de la capital, quien apenas está finalizando su primera etapa de construcción. Este proyecto fue legalizado el 13 de diciembre del año 2005 y su construcción fue autorizada por el INTUR en el mes de Junio del año 2006.

En el año 2005 del mes de Diciembre, se constituye la Sociedad Anónima Hotel Granada Inn, cuyos propietarios son el Señor Darwin Urbina y la Señora Sheyla Olivares, que gracias a los ahorros personales y a las ganancias producidas por la compra y venta de propiedades en el extranjero, lograron a través de los años acumular el capital necesario para invertirlo en este proyecto.

Para dar apertura a este negocio se construirán 30 habitaciones tipo junior suites las cuales serán distribuidas en dos plantas. Brindará servicio de hospedaje, restaurante, dos piscinas una de adulto y otra para niños, un salón de convenciones y una sala piano bar que ofrecerá bocadillos, bebidas, atendido por un personal calificado.

El Hotel pretende brindar un ambiente cálido que haga sentir a los clientes en un auténtico hogar lejos de casa, además de privacidad, como resultado de la mezcla de confort y tecnología moderna. Este proyecta abrir sus puertas a mediados del año 2017 con el objetivo de posicionarse como uno de los mejores Hoteles del País.

#### **4.1.3. Ubicación geográfica.**

Ubicado en la ciudad de Granada, Nicaragua en el km 42 ½ carretera hacia Masaya. En las afueras de la ciudad pero a tan solo 15 minutos del malecón de Granada, consta de una propiedad de tres manzanas, relieve en desnivel sus alrededores ocupados por hoteles, restaurantes, además una hermosa vegetación y un clima tropical.

**Grafico No.1:** *Vista satelital del Hotel Granada Inn*



**Fuente:**(<https://www.google.com.ni/maps/place/Granada/@11.9561662,85.9889365,184m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8f740c91706b1593:0x3b8c904dc8ceb48c!8m2!3d11.9343716!4d85.9560013>)

recuperado el 18 de agosto del 2016.

#### **4.1.4. Misión.**

Ofrecer al turista nacional y extranjero, servicios de hospedaje y restaurante de calidad; un lugar seguro y confortable al mejor precio del mercado, para el entretenimiento sano que promueve la unión de la familia.

#### **4.1.5. Visión.**

Ser líder en el mercado hotelero local, logrando la satisfacción de los clientes proveyéndoles un ambiente agradable y seguro, con el sentido de comodidad de nuestro hogar.

#### 4.1.6. Objetivos de la empresa o institución.

##### Objetivo General

Satisfacer de forma permanente los requerimientos de nuestros clientes, huéspedes y visitantes, con altos estándares de calidad en el servicio.

##### Objetivos específicos

1. Ofrecer al público en general un servicio personalizado.
2. Brindar un excelente servicio de alojamiento y alimentación en la ciudad de Granada.
3. Proveer al cliente un ambiente agradable, de comodidad y paz.

#### 4.1.7. Valores.

El hotel Granada Inn contará con un personal capacitado, agente de valores como el respeto, la responsabilidad, la congruencia, la ética y la honestidad, brindando de esta manera un servicio personalizado de calidad.

**Respeto:** Es la decisión firme, responsable y auténtica de no violar los derechos humanos, las normas del orden social y de la naturaleza que nos aloja.

**Responsabilidad:** Es el compromiso del ser humano por el cual responde a las consecuencias de sus elecciones y actos intencionados.

**Congruencia:** Implica una correspondencia plena, entre las creencias, valores, metas y acciones de la persona (entre el pensar y el hacer).

**Honestidad:** Es la independencia para elegir actuar siempre con la verdad y con justicia



**Ética:** Es la valoración moral de todas las labores que se realicen dentro del campo profesional.

#### **4.1.8. Estructura organizacional.**

Los propietarios del Hotel Granada Inn, no poseen una estructura organizacional, solamente se cuenta con un listado de los puestos de las diferentes áreas, por tanto, el equipo investigador elaborará un organigrama como parte de la propuesta del manual de control interno contable.

#### **4.1.9. Servicios ofertados.**

##### **Servicios principales**

- Hospedaje
- Restaurante
- Cafetería
- Salón para banquetes y convenciones.
- Lobby
- Alberca
- Piano Bar

##### **Servicios complementarios**

- Boutique: El hotel Granada Inn ofertará a sus clientes un establecimiento comercial, especializado en artículos de moda y lujo como prendas de vestir y joyería con el fin de satisfacer gustos y deseos de los clientes.

## Marco legal

- Normas técnicas de control interno (NTCI) Apéndice I  
Publicada en La Gaceta No. 236 del 02 de Diciembre del 2004
- Actividades de control aplicables a los sistemas de administración

Para facilitar la comprensión y el proceso de ajuste, la norma sobre actividades de control se ha desagregado para los siguientes sistemas de administración: organización administrativa, administración de los recursos humanos, planeación y programación, presupuesto, administración financiera, contabilidad integrada, contratación y administración de bienes y servicios, inversiones en proyectos y programas y tecnología de la información.

- Ley No 681 LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y FISCALIZACIÓN DE LOS BIENES Y RECURSOS DEL ESTADO TITULO I DISPOSICIONES GENERALES Capítulo Único Arto. 1 Objeto de la ley: La presente Ley tiene por objeto regular el funcionamiento de la Contraloría General de la República. Asimismo, instituir el Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, a fin de examinar, comprobar y evaluar la debida utilización de los fondos y bienes del Estado, de acuerdo con los objetivos institucionales de la administración pública.

LA ASAMBLEA NACIONAL Considerando

I Que es necesario establecer una política tributaria que contribuya a mejorar las condiciones necesarias para el aumento de la productividad, las exportaciones, la generación de empleo y un entorno favorable para la inversión.

- Código de Comercio Decreto Ley N° 14379 de 25 de Febrero de 1977

CONSIDERANDO: Que, mediante Decreto Supremo N° 06038 de 23 de marzo de 1962 fueron organizadas las Comisiones Codificadoras para la elaboración de proyectos de nuevos cuerpos legales, con el propósito de renovar la vieja estructura jurídica del país.

- LEY GENERAL DE TURISMO, LEY No. 495, Aprobada el 2 de Julio del 2004, Publicada en La Gaceta No. 184 del 22 de Septiembre del 2004.

La presente Ley tiene por objeto regular la industria turística mediante el establecimiento de normas para garantizar su actividad, asegurando la participación de los sectores públicos y privados.

- LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME), LEY No. 645, Aprobada el 24 de Enero del 2008, Publicada en La Gaceta No. 28 del 08 de Febrero del 2008.

Considerando en el marco de la modernización, reforma y fortalecimiento de las Instituciones del Estado, debemos considerar que la función principal del Estado de Nicaragua, es velar y mejorar las condiciones de vida del pueblo nicaragüense, realizar una distribución cada vez más justa de la riqueza; siendo el responsable de proveer el desarrollo macroeconómico integral del país y como gestor del bien común debe garantizar los intereses y las necesidades particulares, sociales, sectoriales y regionales de la nación, protegiendo, fomentando y promoviendo las diversas formas de propiedad, de gestión económica y empresarial para garantizar la democracia económica y social.

## **4.2. Marco teórico**

### **4.2.1. Control Interno.**

#### **4.2.1.1. Definición.**

Para conceptualizar el control interno, se hace necesario realizarlo desde varios puntos de vista, estos conceptos y definiciones, serán para formar una base que permita la identificación de los métodos y medidas que las empresas toman para salvaguardar sus activos y la información contable.

En este propósito González y Cabrales,(2010),nombran al Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA al definir que"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

Siguen expresando los autores, citando al Informe COSO en 1992 que "El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

Ante la situación planteada,Catacora, (1999), expresa que "El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y razonabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y estimular la adhesión a las practicas ordenadas por la gerencia."

En los marcos de las observaciones anteriores el control interno es un proceso muy importante que toda entidad debe utilizar, el control interno es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en dichas empresas. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Al ser el control interno un proceso diseñado para proveer razonablemente seguridad al momento de alcanzar los objetivos fundamentales de la institución tales como la efectividad y eficiencia en el manejo de las operaciones; tener la confiabilidad de la información financiera que se presenta frecuentemente en los estados financieros entre otros y también verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

#### **4.2.1.2. Clasificación del control interno.**

##### **4.2.1.2.1. Control contable.**

El control contable para Guzmán y Pintado, (2012), se refiere al “plan de organización de las actividades de la empresa como: organigramas, líneas de responsabilidad, métodos encaminados a promover la eficiencia, sistemas de autorización entre otros. Así mismo se refiere a los sistemas de movimiento de documentos, requisitos formales. A título de ejemplo podemos enumerar casos como: control de calidad, sistemas de promoción laboral, análisis al organigrama, potestad para firmar un cheque y cómo ha de hacerse”.

El plan de organización, los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros, en consecuencia, según Alvarado y Tuquiñahui,(2011), está diseñado para proporcionar una razonable seguridad de que:

- a. Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.
- b. Las transacciones se registran ,según sea necesario:
  - 1. Para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: y,
  - 2. Para mantener el control sobre los activos.
- c. El acceso de los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección.
- d. El activo contabilizado se compran con el existente a intervalos de tiempo razonablemente se adoptan medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias.

De los anteriores planteamientos se deduce que, el control interno contable es el proceso mediante el cual se evalúa el desempeño de las empresas o instituciones, con el propósito de determinar su calidad y evaluar si sus actividades se están realizando de manera eficaz y eficiente. Se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que proporcionan la contabilidad para efectuar las tareas de procesamiento y verificación de las transacciones, se salvaguarden los activos y se constate que los registros financieros estén respaldados con la respectiva documentación comprobatoria.

#### **4.2.1.2.2. Control administrativo.**

“Este control se refiere básicamente a los procedimientos que se establecen con respecto a la actividad de contabilidad, tales como, clasificador de cuentas y contenido de las mismas, estados financieros, registros y submayores, documentos para captar la información.

Siguen expresando las autoras que el control interno contable comprende la preparación de los estados contables y financieros, la existencia de los principios contables, y además que se dé el adecuado cumplimiento de la normativa que se encuentre vigente. Es así que se debe comprobar que los activos y pasivos existan real y físicamente los mismos que a su vez se encuentren pertinentemente registrados y clasificados correctamente.

Cabe agregar que de comprobarse que los juicios contables con los que se maneja la entidad sean los correctos de acuerdo a la naturaleza empresarial. Se tendrá que analizar constantemente que las políticas contables que tengan coherencia en su aplicación de acuerdo con las necesidades de la empresa y con los principios de ética esenciales. Se debe tener muy en cuenta que la información que se obtiene de la contabilidad sea de cantidad y calidad suficiente, competente y pertinente, Guzmán y Pintado, (2012)".

Así mismo Alvarado y Tuquiñahui,(2011) indican que "el control administrativo lo conforman el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión para poder autorizar las actividades comerciales de la dirección quien debe alcanzar los objetivos establecidos, lo cual es un principio para establecer un control contable".

Después de las consideraciones anteriores, el control administrativo comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en las operaciones que se realizan en la empresa, es la fase del proceso a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso si fuese necesario.

#### **4.2.1.2.3. Diferencia entre control contable y control administrativo.**

En este propósito, Guzmán y Pintado, (2012), expresa que, "la diferencia de uno y otro radica en su origen, ya que mientras el administrativo se basa en el organigrama,

procedimientos y funcionamiento general de la empresa, el contable es el relativo a la realidad económica y financiera de la empresa”.

Ante la situación planteada, el control administrativo se basa en los parámetros y estatutos que rigen a la empresa velando por el buen funcionamiento de sus operaciones mientras que el control contable, está enfocado específicamente en la situación económica de la misma custodiando los recursos financieros que esta posee y maximizando su potencial monetario en post de su beneficio.

#### **4.2.1.3. Objetivos del sistema de control interno.**

El control Interno descansa sobre objetivos fundamentales a través de los cuales se evalúan los procesos, acciones, planes o sistemas que se ejecutan en la empresa permitiendo visualizar cualquier debilidad dentro del control logrando de este modo un mejor funcionamiento en la compañía o institución.

De acuerdo con los razonamientos de Gonzalez y Cabrales, (2010), los objetivos del control interno son:

- “Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización”.

En este mismo sentido Estupiñán, (2006), expresa que los objetivos de un sistema de control son los siguientes:

- “Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confidencialidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

Después de lo anterior expuesto podemos concluir que los objetivos en los que radica el control interno es el de velar por el buen funcionamiento de las empresas o



instituciones, evaluando la efectividad y eficiencia de sus operaciones, generando información confiable que juega un papel de suma importancia en la toma de decisiones, además estos objetivos tienen como propósito maximizar los recursos humanos así como financieros que estas poseen.

#### **4.2.1.4. Características del sistema de control interno.**

Según Romero,(2012), enumera las características del control interno de la siguiente manera:

- “Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Es un proceso que parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán sus objetivos”.

Por su parte Lara, (2008), clasifica las características del control interno a través de lo siguiente:

- “Identificar cada operación, acto o actividad y sus características, relacionadas con la documentación comprobatoria de tal forma que se puedan identificarse las contribuciones y tasas, incluyendo las actividades liberadas de pago por la ley.
- Identificar las inversiones realizadas relacionadas con la documentación comprobatoria de tal forma que puedan apreciarse la fecha de adquisición del bien.

- Relacionar cada operación, acto o actividad con los saldos que den como resultado las cifras finales de las cuentas.
- Formular los estados de posición financiera”.

En referencia a la clasificación anterior, los sistemas contables se caracterizan por la información que contiene cada documento que comprueba cada operación realizada por la empresa, donde no solo identifica y registra las operaciones si no que permite tener un control de las inversiones realizadas desde su inicio, es decir es un control detallado de todas las actividades de la empresa de forma puntual y las interrelaciones de las operaciones entre sí.

#### **4.2.1.5. Estructura del proceso de control.**

Por su parte, Alvarado y Tuquiñahui,(2011), indican al respecto, “se denomina estructura del control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno”.

El establecimiento de una estructura de control interno, representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos del ente, de esta manera los refiere Munguía, (2012).

En ese mismo sentido el autor agrega que, los titulares de las dependencias, entidades, municipios, y los demás servidores públicos en el ámbito de sus respectivas competencias deben contribuir al mejoramiento continuo del control interno institucional, con el fin de mantener y elevar su eficacia y eficiencia:

- Los titulares de las instituciones son responsables de la actualización y supervisión general del control interno.
- Los responsables de cada uno de los procesos y operaciones durante el transcurso de sus actividades cotidianas deben:
  - a) Evaluar y mejorar los sistemas de control específicos implementados

- b) Atender con oportunidad y diligencia las observaciones y debilidades de control interno comunicadas por las instancias de fiscalización.
- c) Supervisar la ejecución de todos los procesos y operaciones de tal manera que se asegure que las deficiencias identificadas y las derivadas del análisis de los reportes emanados de los sistemas de información sean resueltas rápidamente, y que eviten la recurrencia de las deficiencias respectivas”.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la estructura del proceso de control es el modelo o patrón que contribuye a verificar la situación actual en la que se encuentra la empresa, este mecanismo es el que nos permite cerciorarnos de que los hechos se estén cumpliendo de acuerdo a los objetivos propuestos por la administración teniendo como fin señalar los errores, rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

#### **4.2.1.6. Componentes del control interno.**

##### **4.2.1.6.1. Ambiente de control.**

“El ambiente de control hace referencia a la conciencia de control de las personas dentro de la organización. El ambiente de control es la base para todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Guzmán y Pintado,(2012)”.

Cabe agregar que Cooperativa Nacional de Servicios,(2014), expresa que el “ambiente de control, es el fundamento de los demás componentes proporcionando disciplina y estructura, que incide en la manera de como:

- i. Se estructuran las actividades del negocio.
- ii. Se asigna autoridad y responsabilidad.
- iii. Se organiza y desarrolla el personal.
- iv. Se comparten los valores y creencias.
- v. El personal toma conciencia de la importancia del control”.

Después de lo anterior expuesto, el ambiente de control interno dentro de las empresas es la base de la estructura organizativa de la institución, a él se le atribuye la responsabilidad de mantener la disciplina, promover valores, implementar la organización y contribuir al desarrollo y buen desempeño del personal.

#### **4.2.1.6.2. Sistema contable.**

“Consiste en la evaluación de la calidad y la eficacia en las organizaciones del proceso de control interno a través del tiempo. Se incluye la evaluación del diseño y operación de los controles además de evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos. También se prevé la aplicación de medidas apropiadas cuando sea necesario. Los sistemas de control interno deben ser monitoreados constantemente. Esto se logra a través de actividades de seguimiento en curso o evaluaciones separadas. Si se encuentran deficiencias de control interno detectadas a través de estas actividades de vigilancia, deben ser reportados a los altos mandos de la entidad, Guzmán y Pintado,(2012)”.

En este orden de ideas se puede citar, Cooperativa Nacional de Servicios,(2014)afirma, “El Sistema Contable se diseña para operar en ciertas circunstancias considerando: Objetivos, riesgos, y limitaciones inherentes al control. Los controles pierden su eficiencia debido a factores internos y externos que cambian las condiciones para operar con eficiencia. En este sentido, debe ser monitoreado de forma continua y sistemática”.

De los anteriores planteamientos se deduce que, un sistema contable es un conjunto completo y consistente de la información financiera que posee la empresa, basándose en el cumplimiento de los procedimientos previamente establecidos, sometidos a pruebas de control y constante monitoreo con la finalidad de detectar insuficiencias en el registro de las actividades, siendo su objetivo principal apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna.

#### **4.2.1.6.3. Procedimientos de control.**

De acuerdo con, Cooperativa Nacional de Servicios,(2014), define “políticas y procedimientos para asegurar que se están ejecutando las directrices administrativas para manejar los riesgos, incluyendo actividades tan diversas como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de deberes y responsabilidades”.

“Son las políticas y procedimientos de control que ayudan a asegurar que las directivas de gestión se cumplan. Las políticas de la organización y los procedimientos que ayudan a asegurar que las acciones necesarias se tomen para hacer frente a los riesgos potenciales involucrados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se producen en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, la seguridad del capital y la segregación de funciones. Guzmán y Pintado,(2012)”.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el procedimiento de control es una herramienta clave que sirve para evaluar la correcta aplicación de los programas, normas y políticas que rigen a la institución cerciorándose de que se estén ejecutando adecuadamente los estándares y lineamientos trazados por la administración, previniendo de este modo cualquier anomalía que se pueda presentar, brindando seguridad y confiabilidad respecto a la información.

#### **4.2.1.7. Principios de control interno.**

En tal sentido, la Contraloría General de la República,(2014) describe: “El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes funcionales y diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.

Los componentes del Sistema de Control Interno son cinco:

- I) Ambiente de Control
- II) Evaluación de Riesgo
- III) Actividades de Control
- IV) Información y Comunicación
- V) Actividades de Supervisión”.

Los cuatro primeros se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto, Actividades de Supervisión, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad.

**Tabla No.1:**Componentes y principios del control interno.

<b>Componente</b>	<b>Principios</b>
<b>I. Ambiente de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Entidad comprometida con integridad y valores.</li> <li>2. Independencia de la supervisión del Control Interno</li> <li>3. Estructura organizacional apropiada para objetivos</li> <li>4. Competencia profesional</li> <li>5. Responsable del Control Interno</li> </ul>
<b>II. Evaluación del riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Objetivos claros</li> <li>7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos</li> <li>8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos</li> <li>9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SC.</li> </ul>
<b>III. Actividades de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos</li> <li>11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales</li> <li>12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos</li> </ul>
<b>IV. Información y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Información de calidad para el Control Interno</li> <li>14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno</li> <li>15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno</li> </ul>
<b>V. Actividades de supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16. Evaluación para comprobar el Control Interno</li> <li>17. Comunicación de deficiencias de Control Interno</li> </ul>

**Fuente:**([http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema\\_de\\_control\\_interno/Marco\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf)), recuperado el 02 de Septiembre del 2016.

En este mismo orden y dirección COSO, Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission,(2013), establece:

### **Entorno de control**

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

### **Evaluación de riesgos**

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

### **Actividades de control**

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

### **Sistemas de información**

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

### **Supervisión del sistema de control - Monitoreo**

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias”

En referencia a la clasificación anterior, los principios del control interno son procesos realizados por el personal de la organización, dichos elementos no pueden

ser considerados infalibles puesto que están estrechamente ligados a los componentes del mismo, con el propósito de orientar la implementación de un sistema efectivo y en pro de mejora continua que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy.

#### **4.2.1.8. Responsabilidad del control interno.**

“La responsabilidad más directa corresponde a la dirección que se le asignan a los departamentos de gestión y control interno pero casi todo el personal cumple alguna función de control interno, transmitiendo posibles sugerencias por los canales adecuados, los miembros de la organización deben concientizarse de que el control interno no es ajeno a ellos, sino que todos están implicados. Alvarado y Tuquiñahui,(2011).

En relación con este último siguen expresando las autoras que, no se debe olvidar del papel clave de la dirección financiera y contable, así como el del departamento de auditoría interna, que cubre los 3 tipos de objetivos (operativos, formación financiera y cumplimiento)”.

En este orden de ideas se puede citar a Contraloría General de la República, (2014), “corresponde al titular y a los funcionarios la implementación y el funcionamiento del control interno en sus procesos, actividades, recursos y operaciones, orientando su ejecución al cumplimiento de sus objetivos. Por otro lado, existen otros actores externos que deben brindar orientaciones para el mejor desarrollo del control interno así como realizar la evaluación del mismo, como son la Contraloría General, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría”.

En la tabla que sigue a continuación se presenta a todos los actores involucrados en el Control Interno, así como sus respectivos roles y responsabilidades.



**Tabla No.2:** Actores del control interno, roles y responsabilidades

Actor	Responsabilidad
<b>Interno a la entidad</b>	
Todos los integrantes que conforman una entidad son responsables del Control Interno.	
Gerentes/ Directores/ Ministros/ Alcaldes/ Presidentes Regionales/ Todo personal responsable de la dirección de una entidad	Son los responsables directos de todas las actividades de una organización, incluyendo el diseño, la implementación, la supervisión de su correcto funcionamiento, el mantenimiento y la documentación del sistema de Control Interno.  Sus responsabilidades varían de acuerdo a su función en la entidad y las características propias de la entidad.
Auditores Internos	Son los responsables de examinar y contribuir a la continua efectividad del sistema de Control Interno a través de sus evaluaciones y recomendaciones y, por lo tanto, desempeñan un papel importante en el ejercicio de un Control Interno efectivo. Sin embargo, no tienen una responsabilidad general primaria sobre el diseño, puesta en marcha, mantenimiento y documentación del Control Interno.
Personal	Es el responsable de contribuir al Control Interno. El Control Interno es parte implícita y explícita de las funciones de cada uno. Todos los miembros del personal juegan un rol al efectuar el control y deben ser responsables por reportar problemas de operaciones, de no cumplimiento al código de conducta o de violaciones a la política.
<b>Externo a la entidad</b>	
Las partes externas también juegan un rol importante en el proceso de Control Interno.	

---

Pueden contribuir a que la organización alcance sus objetivos o pueden proveer información útil para efectuar el Control Interno. De cualquier modo, no son responsables del diseño, puesta en marcha, adecuado funcionamiento, mantenimiento o documentación del sistema de Control Interno.

---

CGR	Es la responsable, en el marco de sus funciones, de fortalecer y promover el Control Interno efectivo en las entidades del Estado. La evaluación del Control Interno es esencial para el cumplimiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y las auditorías financieras y operativas, quienes comunican sus hallazgos y recomendaciones a los interesados.
Sociedades de Auditoría / Auditores Externos	Son las responsables de hacer auditoría, por encargo, a algunas entidades públicas. Ellos y sus cuerpos de profesionales deben asesorar y dar recomendaciones de Control Interno.
Congreso de la República	Es el responsable de aprobar normas de rango de ley que tienen incidencia en el fortalecimiento e implementación del Control Interno por parte de todas las entidades del Estado.
Órganos rectores (ministerios, reguladoras, etc.)	Son los responsables, a partir de su rol rector y especializado, de establecer las reglas y directivas sectoriales las cuales contribuyen indirectamente al fortalecimiento e implementación de controles internos.
Otros participantes	Son los responsables de interactuar con las entidades (beneficiarios, proveedores, etc.) y proveer información relacionada con el logro de los objetivos.

---

**Fuente:** ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema de control interno/Marco\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf)), recuperado el 02 de Septiembre del 2016.

Como puede observarse, cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. Los directivos financieros y de contabilidad son indispensables en la manera como la administración ejerce el control, si bien todo el personal administrativo juega papeles importantes y son responsable del control de las actividades de sus unidades. De manera similar, los auditores internos contribuyen a la efectividad del sistema de control interno, sin embargo ellos no tienen la responsabilidad primaria por establecerlo y mantenerlo.

#### **4.2.2. Manual de control interno contable.**

##### **4.2.2.1. Definición de manual de control interno contable.**

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la entidad. El manual de control interno está estrechamente vinculado con los manuales de procedimientos aprobados por la dirección de la institución que son de obligada observación para el personal que realiza transacciones, que las controla o las registra. Guzmán y Pintado,(2012)”.

Resulta oportuno citar, Muñoz, Servellon, y Villalta,(2012),puesto que describen al manual de Control como “el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa de Estado integra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del Estado”.

De los anteriores planteamientos se deduce que el manual de control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados de gobierno, la administración y otro personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la Asociación Agropecuaria, respecto a la salvaguarda de los activos, confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

#### **4.2.2.2. Importancia.**

Atendiendo a Gómez y Tenesaca,(2012), afirman que “La existencia de un manual que describa de qué manera se debe cumplir las actividades de la entidad es de gran importancia, ya que permite informar cual es el fin de seguir los controles como los objetivos que se quieren cumplir en cada área, las políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas. Su existencia que es determinante para cumplir con los objetivos de la entidad”.

Con referencia a lo anterior, “la importancia de usar manuales contables en las empresas es fundamental porque sirven de guía y apoyo para el personal que tiene a cargo las funciones del proceso de control contable, ya que facilita de esta manera la preparación de reportes y estados financieros en forma adecuada y oportuna para la toma de decisiones manteniendo de este modo una uniformidad en los registros e información financiera que se origine y presente a la junta directiva. Guzmán y Pintado, (2012)”.

En relación con este último, la Contraloría General de la República, (2014) plantea, “el control interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos.

A continuación se presentan los principales beneficios:

- a)** La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- b)** El control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.
- c)** El control interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.

- d) El control interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e) El control interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y segura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias”.

En este propósito, Alvarado y Tuquiñahui,(2011) manifiestan lo siguiente “toda organización debe de llevar un consistente control de las operaciones, procedimientos o actividades y demás operaciones que realiza, con la finalidad de poder observar y seguir con detalle el ciclo de desarrollo de las actividades o procedimientos permitiendo detectar errores, corregirlos y evitar que ocurran nuevamente. Esto permite a la entidad y a cada departamento desempeñar sus actividades de manera más óptima y segura contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas”.

Según se ha citado, la importancia del control interno contable radica en integrar a los procesos normales de trabajo de la entidad, acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, llevadas a cabo por las personas que actúan en todos los niveles, con la finalidad de detectar las fallas e insuficiencias que conspiran en contra del cumplimiento de los objetivos previstos en la entidad con el fin de proporcionar una garantía razonable para la consecución de los mismos.

#### **4.2.2.3. Objetivos.**

“Es de gran importancia este componente en cualquier organización debido a que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información.

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres categorías:

### 1. Objetivo de cumplimiento.

Están dirigidos a la adherencia de leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración, dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, en todo un sector.

### 2. Objetivos de Operación.

Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización, incluyendo los objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.

### 3. Objetivos de Información Financiera

Se refiere a la obtención de información financiera confiable y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. Alvarado y Tuquiñahui, (2011)".

En ese mismo sentido Guzmán y Pintado, (2012) clasifican los objetivos del manual de Control Interno Contable de la siguiente manera;

- Que todos los activos estén protegidos contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones, sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.

- Establecer prácticas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.

En los marcos de las observaciones anteriores, las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar un manual de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

#### **4.2.2.4. Pasos para la elaboración de un manual de control interno contable.**

Atendiendo a Colmenares, Castillo, Mancipe, y Pulgarin, (2007), clasifican los pasos para la elaboración de un manual de control interno a través de las siguientes etapas;

Primera Etapa: Comprende la planeación del diseño e implementación del Modelo.

Segunda Etapa: Diseño e implementación del Modelo de Control Interno Contable.

Tercera Etapa: Evaluación a la implementación del Modelo.

Cuarta Etapa: Elaboración del Normograma.

De la misma manera, Guzmán y Pintado, (2012), aseguran que “Para que un manual cumpla satisfactoriamente con su objetivo principal, el cual es brindar a la organización la seguridad óptima en las funciones cotidianas que desempeña; se tiene necesariamente que planear adecuadamente. Los indicadores generales para la elaboración de los manuales son los siguientes:

##### **a) Responsable de la elaboración de los manuales**

Inicialmente se tiene que determinar a qué área de la entidad le concierne elaborar los manuales.



**b) Planeación de la elaboración de manuales**

Se debe decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan adecuadamente.

**c) Programación del plan**

Formular un programa de trabajo ya es posible realizarlo ahora, es por eso que debemos contar con estimaciones de tiempo para de esta manera recolectar información, elaborar gráficas.

**d) Investigación**

Este paso nos permite conocer el sistema actual, nos pone en contacto con las características particulares de la entidad o área para la cual se está diseñando el manual, el tipo o naturaleza de la organización y las leyes que son aplicables.

**e) Análisis**

El examinar todo minuciosamente en sus diferentes partes que lo conforman es indispensable para tener un manual correctamente diseñado.

**f) Presupuesto**

El paso final en la planeación del manual es la formulación del presupuesto, en este sentido no existen lineamientos generales de que nos indiquen como presupuestar la elaboración del manual”.

En contraste con lo anterior expuesto los pasos para la elaboración de un manual de control interno contable son una guía diseñada para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento de los objetivos dentro de la institución.

#### **4.2.3. Funciones y medidas de control interno en una empresa en el área de inventario de suministros.**

“Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no solo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en la cual se estén aplicando. En algunos casos, estos pueden tener un carácter automático como validación de información, verificación de consistencia y comparación de cifras totalizadoras; entre otros.

En todo caso debe procurar que los mecanismos e instrumentos utilizados hagan parte, en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sean elementos exógenos de aplicación posterior.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia. En este sentido cualquier esfuerzo de sistematización que permita reducir la participación discrecional de las personas involucradas, mejorar la información agregada, la posibilidad de hacer cruces y la automatización del control, debe recibir el apoyo de los directivos de la organización. Morrugaes, Nidia, (2012)”.

De igual forma, Tovar(2016), expresa “Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra si ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo.

El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

Acorde con lo anterior descrito se detallan las medidas de control interno del área de inventario:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.
- Procure que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Establezca un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Las mercancías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
- Trate de responsabilizar al Jefe de Almacén de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas. También deberá responsabilizarle de no mezclar los inventarios de propiedad de la compañía con las mercancías recibidas en consignación o en depósito.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.

- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Involucrar al personal en el control de los materiales: concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.
- Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables.
- Cuando el sistema de registro y control de los inventarios, no esté integrado computacionalmente con el contable, debe efectuarse diariamente, el cuadro en valores, entre los datos de los movimientos reportados por el almacén y los registrados por contabilidad.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
- El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
- Todo documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.

- Los registros de inventario no pueden operarse por personal del almacén, ni estos, tener acceso a los mismos.
- **Cantidad Mínima**: Es importante determinar la cantidad mínima de existencia de su artículo para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
- **Cantidad Máxima**: La cantidad máxima, será la que, sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa. No obstante, pueden concurrir ciertas circunstancias para que, en una época determinada, se aumente la cantidad máxima.
- **Solicitud de Compras**: La persona encargada de llevar los registros que controlan los inventarios, al observar que algún artículo está llegando al límite mínimo de existencias, cubrirá una solicitud de compras y se le enviara al Jefe de Almacén. Este le devolverá una copia debidamente firmada para su correspondiente archivo y comprobara la cantidad física de existencia real, la cual anotara en la solicitud de compras. De esta forma chequearemos si los registros contables cuadran con la existencia real.
- **Entrada de mercancías**: El Jefe de almacén deberá saber la fecha aproximada en que llegaran los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar las mercancías las pasara, contará o medirá, según los casos, y pasara al departamento de compras el informe de recepción de mercancías. Este departamento comprobara si los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor; si hay conformidad entre ambos dará su aprobación a la factura y la pasara al departamento de contabilidad el cual añadirá al importe de la factura, todos los gastos de compras cargables a la misma y hallara el costo unitario por artículo.
- **Cantidades reservadas**: En algunas oportunidades, se realizan ciertas clases de ventas que, por razones de contratos, temporadas, etc., no son servidas de inmediato o bien quedan a disposición del cliente el cual indicara la fecha en que debemos enviárselas. En estos casos, aunque la mercancía no haya salido del almacén, se dará de baja en nuestras disponibilidades. Es decir estarán en existencias pero no disponibles. El Departamento de ventas pasara información

al encargado del registro de control de inventarios para que la operación sea anotada en la columna de cantidades reservadas y se modifique el saldo disponible. Al enviar las mercancías al cliente se registrarán en la columna de salidas, pero aunque salen mercancías, no se modificara el saldo disponible, pues este ya fue regularizado al registrarse las cantidades reservadas.

- **Salida de mercancías del almacén:** El control de salida de inventarios del almacén debe ser sumamente estricto. Las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado”.

Por su parte, Maubayedd, (2013), enumera las medidas generales de control interno en el departamento de almacén de la siguiente manera:

- Las mercancías deben estar protegidas contra pérdidas por robo, manteniéndolas en inmuebles debidamente cerrados, con sistemas seguros, adonde solo podrán acceder las personas autorizadas.
- Cuando una mercancía ingrese al almacén, debe ser pesada, contada o medida y el resultado obtenido, comparado con lo expresado en la documentación que la acompaña (factura o nota de entrega del vendedor en caso de mercancías comprada a terceros o el informe de producción si se trata de mercancía fabricada por la propia empresa.)
- En los casos de despachos, solo se entregará mercancía, mediante la presentación de requisiciones u órdenes de despacho pre numerado y debidamente autorizado.
- Deben ser llevados registros de inventario continuo en cuanto a cantidades y valores de todas las mercancías.
- Los registros de inventario continuo deben ser periódicamente cuadrados con la cuenta de control respectiva.
- Deben ser llevados registros especiales adecuados para controlar la mercancía enviada en consignación, en poder de terceros para procesar, en almacenadoras públicas, etc. Así como para controlar aquellas recibidas en

consignación o en calidad de préstamo, manteniéndolas segregadas de las que si son propiedad de la empresa.

- Las personas que lleven el mayor auxiliar de almacén, deben ser diferentes a las encargadas de custodiar la existencia de mercancías.
- El mayor auxiliar de almacén debe ser periódicamente revisado, con el objeto de encontrar mercancías obsoletas o de poco movimiento.
- Periódicamente debe hacerse un conteo físico de todas las existencias y los resultados deben ser comparados con el mayor auxiliar de almacén y con las cuentas de control respectivas.

A manera de resumen, el control de inventarios es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseado. En manufactura, como el enfoque es de productos físico, se da bastante importancia a los materiales y a su control; en el sector de servicios, el enfoque primordial es sobre el servicio (a menudo se consume en el momento en que se genera) y se da muy poca importancia a los materiales o las existencias.

#### **4.3. Diagnóstico de la situación actual**

El Hotel Granada Inn se encuentra en la fase final de construcción y acondicionamiento, por tal razón aún no posee una estructura administrativa y contable, de igual forma carece de la existencia del área de inventario de suministros, aunque esta es indispensable en la gestión del hotel, por lo tanto está incluido en la estructura organizacional en conjunto de las funciones del personal necesario a cargo de esta área como parte del diseño de la propuesta del manual de control interno contable.

#### **4.3.1. Descripción del área.**

Los dueños del hotel tienen previsto un lugar de recepción que conforme los principios de contabilidad generalmente aceptados (actualmente postulados de contabilidad), tiene un kardista que controla las entradas y salidas de suministros por medio de formularios. El área física dispuesta dentro de los planos está ubicada al lado oeste del hotel donde existe un parqueo y entrada para los proveedores, que evita la perturbación a la introducción de los visitantes. Los productos están ubicados en estantes distribuidos por el tipo de suministros, las carnes en frízeres y los vegetales en refrigeradores.

#### **4.3.2. Funciones generales del área.**

La recepción de suministros está bajo el cargo del jefe de compras, responsable del área, los proveedores llevan el producto solicitado y conforme los formatos y procedimientos establecidos en su debido momento, la recepción se lleva a cabo a través de la verificación de las solicitudes de compra previas comparando con la factura entregada. Para realizar esta función se tiene un registro maestro, además de un auxiliar para cuadrar los registros de cada compra.

#### **4.3.3. Procedimientos actuales.**

El diseño estructural del Hotel Granada Inn tiene espacios establecidos para el almacenaje, conservación, orden y ubicación de los suministros necesarios para el funcionamiento de las operaciones de inventario. El departamento de compras tiene como responsable a una persona para la recepción, a su vez esta misma entrega al departamento de suministros por medio de documentos formales. Este departamento controla toda salida de suministros ya que en ese lugar será asignado dicho suministro. El inventario está actualizado todo el tiempo. Cada insumo tiene un área específica de almacenamiento según la distribución de la planta, todo esto para garantizar el uso adecuado de los suministros.



Las diferentes áreas de servicios hacen solicitudes internas y el responsable de entrega actualiza el libro diario y los auxiliares para luego actualizar el mayor. También se hacen inventarios periódicos para cotejar los movimientos de entradas y salidas. Las peticiones al proveedor se realizan por medio de solicitudes de compra.

#### **4.3.4. Formatos utilizados en el área.**

Actualmente no tienen formatos preestablecidos para el registro de entrada y salida de inventarios en el economato pues las operaciones del hotel aún no han iniciado. Algunos de los formatos que se utilizan en esta área son: requisas de entrada de suministros, requisas de salida de suministros, el kardex de materiales y suministros, y las solicitudes internas de los diferentes departamentos y áreas de servicio.

### **4.4. Propuesta del diseño de un manual de control interno contable**

#### **4.4.1. Introducción.**

La idea de diseñar la propuesta de un manual de control interno contable para el área de inventario de suministros del Hotel Granada Inn tiene como propósito principal servir de guía para el desarrollo adecuado de las actividades que cotidianamente se realizan en el departamento, puesto que actualmente no se cuenta con ninguna herramienta adecuada para el control interno de las actividades de inventario a realizar.

La preocupación que existe sobre las empresas privadas es el manejo del control interno, últimamente se ha podido ver una significativa cantidad de grandes y medianas empresas que de la noche a la mañana se convirtieron en empresas quebradas, otras en reestructuración y otras declaradas como insolventes.

Frente a estos hechos las interrogantes que se plantearon es si acaso los hechos mencionados no son previsibles, si los manuales de control interno no son un parámetro de medición o es que el patrimonio se puede observar y desaparecer de la noche a la mañana y las empresas pueden decir hasta aquí llegamos; y además, dónde quedan las auditorías externas con dictámenes limpios o salvedades.

Cuando uno analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el control interno a efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y desarrolle.

#### **4.4.2. Objetivos del manual.**

##### **Objetivo general**

Diseñar un manual de control interno de inventario de suministros que dicte normas, políticas, procedimientos, flujogramas, formatos e instructivos para el cumplimiento efectivo de las operaciones que desempeñara el área de inventario de suministro del Hotel Granada Inn.

##### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar políticas internas de manejo de inventarios que permitan la orientación y guía de las personas encargadas del control de las entradas y salidas de suministros en el hotel Granada Inn.
2. Crear procedimientos internos de manejo de control de inventarios que promuevan la aplicación de la normativa técnica y permita la fiabilidad de los datos contables del hotel.
3. Diseñar los formatos que se usaran en los procedimientos de control del inventario que den cumplimiento a las normativas legales en el hotel Granada Inn.

#### **4.4.3. Políticas.**

El departamento de inventario de suministros no cuenta con políticas propias, de este modo proponemos políticas que se puedan aplicar a este rubro de relevante importancia para el hotel.

Las políticas que se plantean son:

Los cambios en el sistema de control interno contable se deben analizar y evaluar constantemente en función de las necesidades de información y control del hotel, o en base a nuevas normas establecidas por la legislación vigente.

Las cuentas contables incluidas en el catálogo general de cuentas contables relacionadas con el inventario de suministros del hotel deberán ser modificadas y actualizadas constantemente según las necesidades de información y control.

Los registros contables de inventario de suministros deben ser consolidados, controlados y verificados para que los hechos económicos generados por las diferentes áreas de servicio del hotel se ajusten de acuerdo con las normas internas, los postulados de contabilidad y las leyes vigentes.

Con el objeto de salvaguardar la integridad de los registros y la información. Los accesos o claves que tienen las personas responsables del registro de datos de inventario de suministros, deberán ser proporcionados según la funcionalidad y jerarquía de sus cargos.

El personal responsable del área debe tener un amplio conocimiento de la normativa y proceso que realiza para asegurar su cumplimiento y el manejo transparente de las actividades diarias.

La Gerencia del Hotel debe garantizar el mejoramiento continuo del clima organizacional por medio de la capacitación constante al talento humano sobre los cambios a la normativa y procedimientos de inventario.

El departamento de inventario de suministros debe atender de forma oportuna y rápida las solicitudes internas que requieren las diferentes áreas de servicio.

Debe existir una comunicación constante con el nivel superior.

Entrega oportuna y confiable de los reportes al departamento contable.

Control y registro oportuno de los suministros.

#### **4.4.4. Normas.**

Revisar que toda documentación concerniente a la actividad a realizar esté completa y cumpla con los requisitos de validez.

Identificar y registrar todas las operaciones válidas, comprobando la veracidad en los datos de los documentos de uso, revisando al mismo tiempo que los soportes se encuentren organizados y archivados adecuadamente.

Todo documento debe estar firmado por el responsable y aprobado por la persona que corresponda.

Todas las operaciones de inventario relevantes realizadas en cualquier dependencia del hotel deben ser debidamente reportadas al área de suministros a través de documentos que emiten las diferentes áreas de servicio (solicitudes de los clientes, faltante de inventario, suministros dañados, etc.)

Los movimientos de inventarios, entradas y salidas, deben registrarse en lo posible diariamente o a más tardar al siguiente día de creada la operación; y se debe verificar que los datos registrados correspondan con la información contenida en los comprobantes y demás documentos soporte.

Todas las operaciones que se desarrollen deben ser efectuadas únicamente por el personal que conforma el área de suministros.

La verificación de las operaciones realizadas en el área de suministros deberá ser revisada y/o auditada por el departamento de contabilidad.

Los balances o existencias de los diferentes tipos de suministros deben ser ratificados regularmente por medio de confirmación del departamento de contabilidad.

#### **4.4.5. Alcance.**

El manual de control interno contable que se propone tendrá un ámbito de aplicación en el área de suministros del Hotel Granada Inn. El manual responde a una necesidad futura pero real pues deben tomarse previsiones para adaptarlo a los cambios y exigencias del entorno.

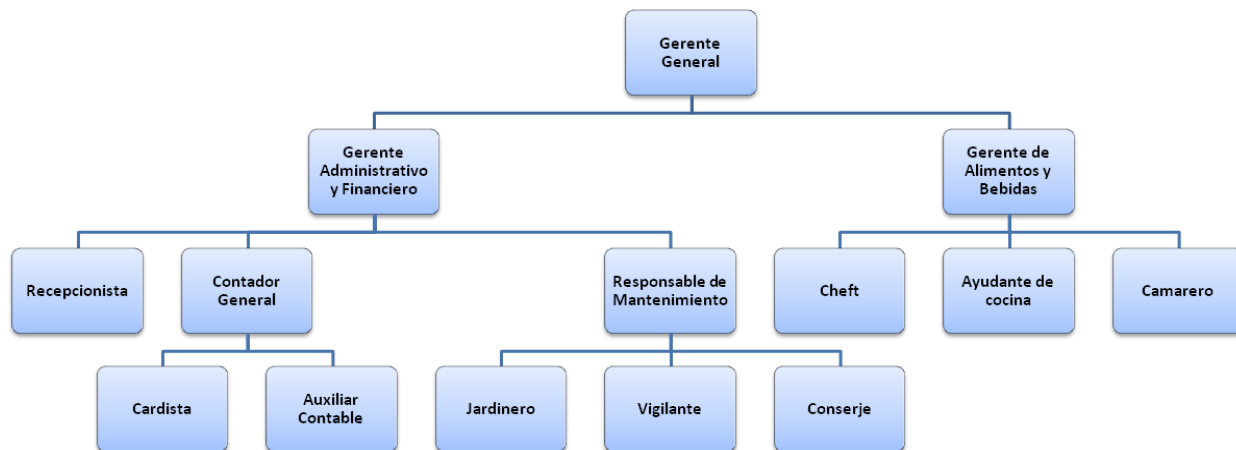
El presente manual debe encontrarse en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.

Las normas y procedimientos del presente documento deberán revisarse por lo menos una vez al año para su corrección y actualización. El personal responsable del área debe cumplir todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de desempeñar con eficiencia y efectividad el trabajo asignado.

Con la presente propuesta de manual se intenta optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso. Todas las modificaciones, implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el manual.

#### 4.4.6. Organigrama Institucional Propuesto

**Grafico No.2:** *Organigrama institucional propuesto*



**Fuente:** Equipo investigador.

Dadas las condiciones que anteceden, los puestos reflejan funciones genéricas y no se cuenta con un manual de funciones, donde se describa las especificaciones de los cargos, a continuación se reflejan tales funciones:

- Gerente General

Máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas y la administración de los recursos humanos y materiales de su área.

- Gerente Administrativo y Financiero

Es responsable de gestionar, asesorar y apoyar en materia financiera los proyectos de la organización; mantener la planificación presupuestaria a corto y largo plazo, así como garantizar que las prácticas financieras se encuentren dentro de las leyes y normas establecidas.

- Contador General

Dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera del hotel.

- Auxiliar Contable

Encargada de cumplir un rol técnico dentro del departamento contable del hotel. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares del mismo

- Kardista

Es el encargado de llevar el registro del inventario de suministros del hotel, dando entradas y salidas de los productos y enseres propiedad del negocio.

- Recepcionista

Encargada de proporcionar información a los clientes o usuarios del hotel en una zona particular conocida como recepción.

- Gerente de Alimentos y Bebidas

Es la persona destinada a tener bajo su responsabilidad la administración, operación, supervisión y control de los servicios que proporciona el restaurante.

- Chef

Es el jefe de cocina del restaurante o establecimiento donde se sirven comidas.

- Ayudante de cocina

Persona encargada de asistir al personal de cocina y contribuir en la preparación de diferentes alimentos ofertados por el hotel o restaurante.

- Camarero

Tiene como oficio atender a los clientes del establecimiento de hotelería, proporcionándoles alimentos, bebidas, y asistencia durante la estancia.

- Responsable de Mantenimiento

Encargado de controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones del hotel distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

- Jardinero

Es el responsable del cuidado y mantenimiento de un jardín.

- Conserje

Tiene a su cargo las llaves del hotel además es el encargado de cuidar de su mantenimiento, vigilancia y limpieza y realiza otros trabajos no especializados.

- Vigilante

Persona de carácter privado que vela por la seguridad, primordialmente en relación a las personas, edificio y bienes materiales.



#### 4.4.7. Procedimientos.

Todos los procedimientos expuestos a continuación son propuestos por el equipo investigador.

##### 4.4.7.1. Procedimiento para la requisición de suministros

No.	Responsable	Actividades
1.	Auxiliar de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulta el registro de inventario (maestro de entradas y salidas de suministros), con base en los consumos mensuales, máximos y mínimos establecidos y la existencia actual, determina el material a adquirir, las cantidades y la programación de entrega mensual.</li> </ul>
2.	Auxiliar de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora la requisición especificando: las cantidades y características de los materiales a adquirir así como la programación de las entregas mensuales, y la firma.</li> </ul>
3.	Auxiliar de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaba la firma de autorización del Responsable de Almacén y del Gerente Administrativo-Financiero y entregan al área de Compras.</li> </ul>
4.	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe la requisición, revisa que se encuentre debidamente elaborada y la sella, firma, enumera y entrega copia al Almacén.</li> </ul>
5.	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza el trámite de cotización (al menos tres), consulta al Almacén en caso de dudas acerca de las especificaciones de los materiales, solicita la participación del responsable de Almacén en la solicitud de cotizaciones.</li> </ul>
6.	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registra la información de los pedidos ya confirmados con los proveedores para que el Almacén esté en espera de la mercancía.</li> </ul>
7.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa periódicamente al área de Compras, sobre aquellos productos que están próximos a su punto de reposición.</li> </ul>
8.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin de procedimiento.</li> </ul>

#### 4.4.7.2. Procedimiento para la recepción y control de suministros

No.	Responsable	Actividades
1.	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acude a la recepción del Almacén a entregar la mercancía, se registra en la libreta para el control de visitantes y entrega la factura que ampara la mercancía.</li> </ul>
2.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica que la factura contenga requisitos fiscales completos y correctos, consulta la especificación del pedido con las contenidas en la factura.</li> </ul>
3.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspecciona la mercancía verificando cantidad, calidad y especificaciones de marca, modelo y/o código según catálogo, así como la fecha de vencimiento.</li> </ul>
4.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de material fuera de stock o solicitados directamente por otras áreas, solicita al área correspondiente que acuda a revisar y dar su conformidad a la mercancía que se está recibiendo.</li> </ul>
5.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe la mercancía, sella y folia la factura y               <ul style="list-style-type: none"> <li>- entrega el original al proveedor para que trámite su cobro;</li> <li>- conserva copia para archivo;</li> <li>- retiene copia que entrega posteriormente al área de Compras;</li> <li>- retiene copia que entrega a las áreas que reciben directamente sus productos.</li> </ul> </li> </ul>
6.	Responsable de Almacén y Despachador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si los productos son de stock del Almacén, coloca los productos en los anaqueles destinados para tal fin, de acuerdo a su clave de identificación.</li> <li>Si son productos de aseo y limpieza, acude junto con el proveedor a entregarlas directamente a la bodega Aseo Limpieza, dicha área conserva copia de la factura, se encarga del almacenamiento de sus productos, entrega al Almacén Nota de transferencia por los productos que recibió.</li> <li>Si son repuestos o accesorios de mantenimiento los envía a la bodega Repuestos Accesorios que corresponda junto con una copia de la factura que canjea por solicitud de suministros, debidamente requisada, autorizada y con firma de recibido.</li> </ul>

No.	Responsable	Actividades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si son activos fijos, investiga que área los solicitó y junto con copia de la factura que canjea por solicitud de suministros, debidamente requisada, autorizada y con firma de recibido, notificando a Contabilidad para su incorporación al Inventario.</li> <li>• Si son alimentos y bebidas, los entrega a la bodega Alimentos y Bebidas junto con la copia del documento de entrega que canjea por solicitud de suministros debidamente requisada, autorizada y con firma de recibido.</li> </ul>
7.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega la documentación al despachador para que elabore las Notas de Entrada correspondiente.</li> </ul>
8.	Despachador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El despachador elabora Notas de Entrada, captura los datos de la factura y el producto en el Sistema y genera diariamente un reporte de Notas de Entrada enumeradas.</li> </ul>
9.	Despachador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaba la firma del Responsable de Almacén en el reporte y entrega copia a cada una de las áreas de Compras, Contabilidad, Áreas de Servicios y Bodegas, recabando firma de recibo; también una copia de la Nota de Entrega del proveedor.</li> </ul>
10.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin de procedimiento.</li> </ul>

#### 4.4.7.3. Procedimiento para distribuir suministros y registro de salidas

No.	Responsable	Actividades
1.	Auxiliar de Área de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al calendario de distribución y a las necesidades del área se elabora solicitud de suministros, por los materiales y/o productos que requiere; recaba la autorización del jefe del área y la entrega al Responsable del Almacén.</li> </ul>
2.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que la solicitud del suministro se encuentre debidamente requisada.</li> </ul>
3.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enumera (pues debe seguir un orden consecutivo) la solicitud de suministro y registra en hoja de control de entrega y la pasa al despachador.</li> </ul>
4.	Despachador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El despachador prepara y deposita en una bolsa de plástico los suministros solicitados, la</li> </ul>

No.	Responsable	Actividades
		cierra y sella; anota en la solicitud de suministros, un código y la cantidad provista, firma y la engrapa a la bolsa colocándola en el área específica lista para su entrega.
5.	Despachador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega el material, solicitando a quien lo recibe verifique detalladamente lo que se le entrega, recaba la firma de recibido en la solicitud de suministros, y entrega una copia con el sello de entregado.</li> </ul>
6.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa la codificación y que corresponda a la descripción de los artículos, en su caso corrige y registra.</li> </ul>
7.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Separa las solicitudes de suministros, conservando la copia de color y dejando el original para archivo.</li> </ul>
8.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fin de mes genera los movimientos del período, los revisa, firma y distribuye a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad</li> <li>- Compras</li> <li>- Unidad de Control Interno</li> </ul> </li> </ul>
9.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin de procedimiento</li> </ul>

#### 4.4.7.4. Procedimientos para realizar conciliaciones de inventario de suministros

No.	Responsable	Actividades
1.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante los primeros días del mes (primera semana), el Responsable del Almacén entrega reporte de entradas y salidas de suministros del mes que concluye, al área de Contabilidad.</li> </ul>
2.	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe reporte del Almacén para conciliar y elabora borrador de cifras preliminares para verificar con Almacén.</li> </ul>
3.	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envía al Almacén las cifras preliminares de los saldos y cuentas que se concilian;</li> </ul>
4.	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de detectar diferencias, verifica registros contra documentación soporte e identifica el origen de las diferencias y se realiza la actividad 4.1 o 4.2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Si la diferencia obedece a un error contable, contabilidad corrige el registro de diario correspondiente.</li> </ul> </li> </ul>
4.1.	Contador	

No.	Responsable	Actividades
4.2.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si la diferencia obedece a error u omisión del registro, el Almacén realiza la corrección a los registros.</li> </ul>
5.	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora conciliación, la firma y recaba la firma del Contralor y del Responsable de Almacén</li> </ul>
6.	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía la conciliación a la Gerencia de Administración-Financiera con copia a la Unidad de Control Interno, al Contralor y al Almacén.</li> </ul>
7.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin del procedimiento</li> </ul>

#### 4.4.7.5. Procedimiento para el levantamiento de inventario de suministros.

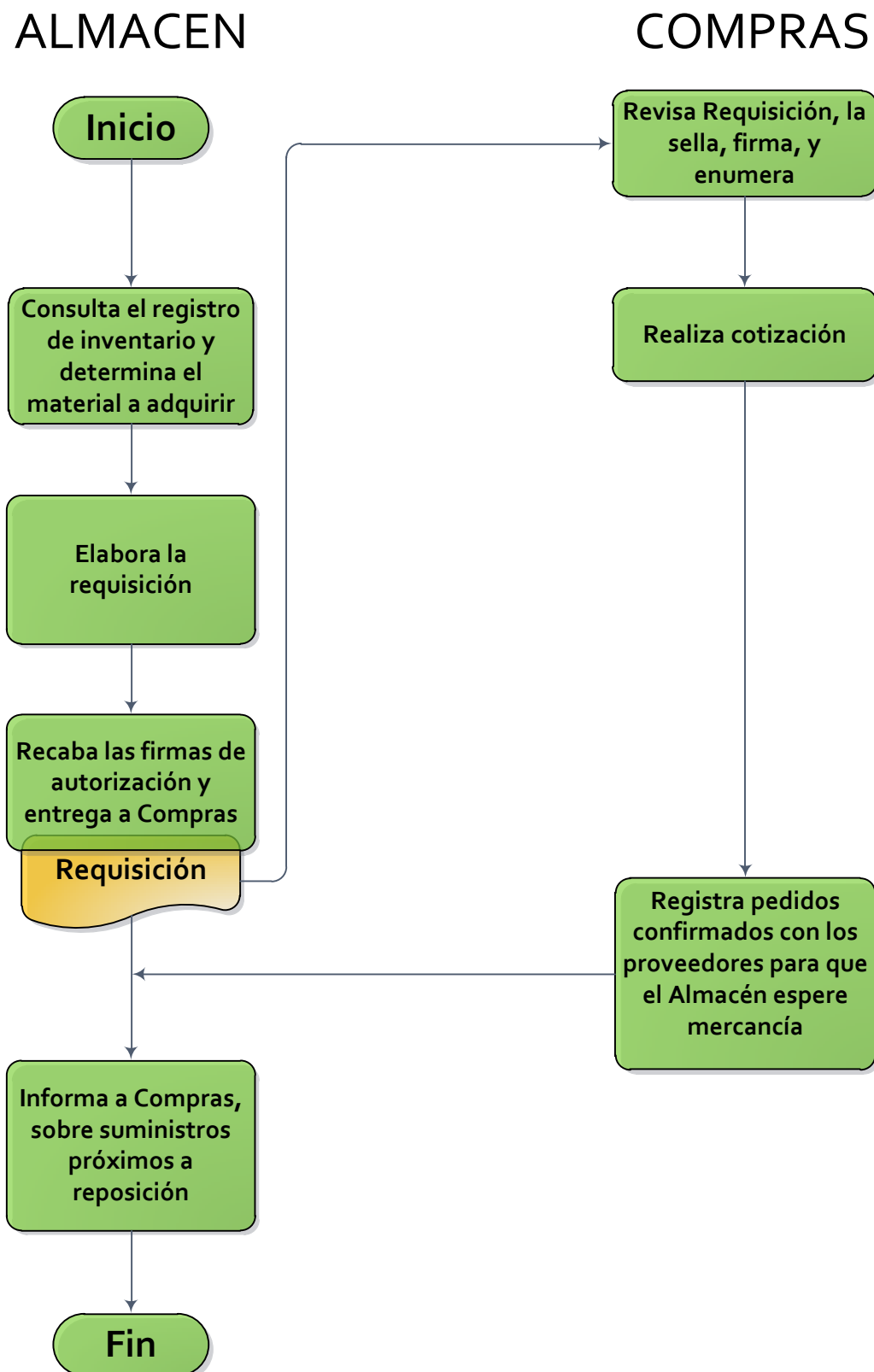
No.	Responsable	Actividades
1.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme a la fecha previamente señalada a solicitud expresa de la Unidad de Control Interno o de auditoría externa, informa a las áreas participantes del inventario y confirma la realización del mismo y comunica a las diferentes áreas de servicios los días que permanecerá cerrado el Almacén.</li> </ul>
2.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara el listado de suministros (código, descripción, existencia actual) y marbetes necesarios para la ejecución del Inventario.</li> </ul>
3.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fecha y hora señalada se integra e instala la mesa de control, define los grupos de trabajo que realizarán el conteo y hace constar en el acta el inicio del proceso.</li> </ul>
4.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega a grupos de trabajo el material necesario y les indica el área asignada para el conteo.</li> </ul>
5.	Grupos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan el conteo, desprenden la sección correspondiente del marbete y anotan en ella la cantidad resultante y entregan a la mesa de control.</li> </ul>
6.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asienta la información del conteo en los formatos establecidos, verifica cifras y en caso de diferencias realiza un tercer conteo.</li> </ul>
7.	Unidad de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica junto con auditoría externa, que el conteo haya cubierto el alcance predeterminado y se haya cumplido con la normativa vigente.</li> </ul>
8.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asienta los resultados obtenidos y cierra el acta haciendo firmar a todos sus integrantes, y se distribuye una copia a los mismos y da por concluido el inventario.</li> </ul>

No.	Responsable	Actividades
9.	Responsable de Almacén	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corrige diferencias y errores detectados en los registros de inventario (Kardex).</li></ul>
10.	Contador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corrige las diferencias en el caso que sean del área Contable, así como aquellas que se determinan aplicar a resultados.</li></ul>
11.	Unidad de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Da seguimiento a todo el proceso de corrección de diferencias, tanto en la parte contable como de registro.</li></ul>
12.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Fin del procedimiento</li></ul>

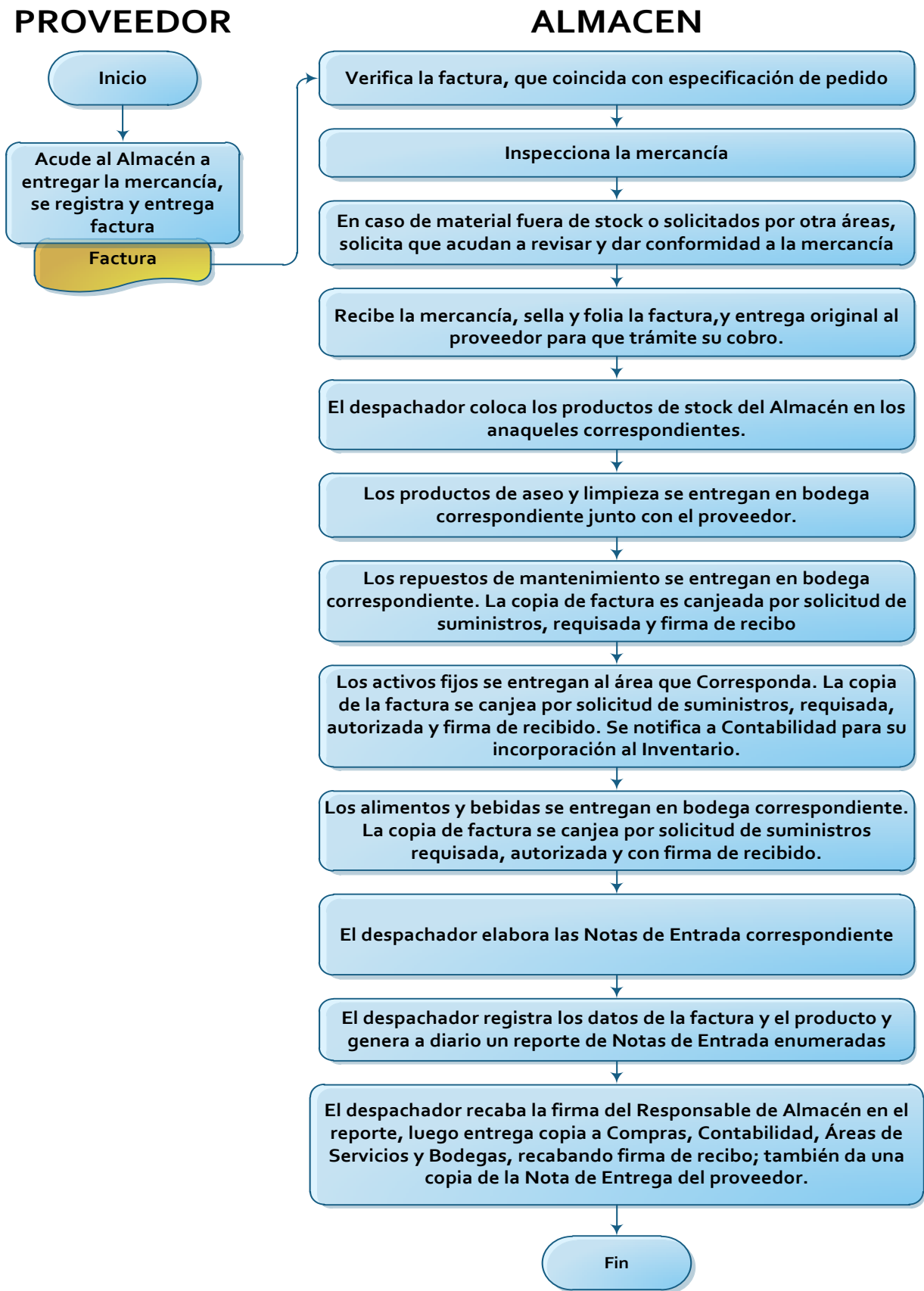
#### 4.4.8. Flujogramas.

Los flujogramas expuestos a continuación son propuestos por el equipo investigador.

##### 4.4.8.1. Flujograma para la requisición de suministros



#### 4.4.8.2. Flujograma para la recepción y control de suministros

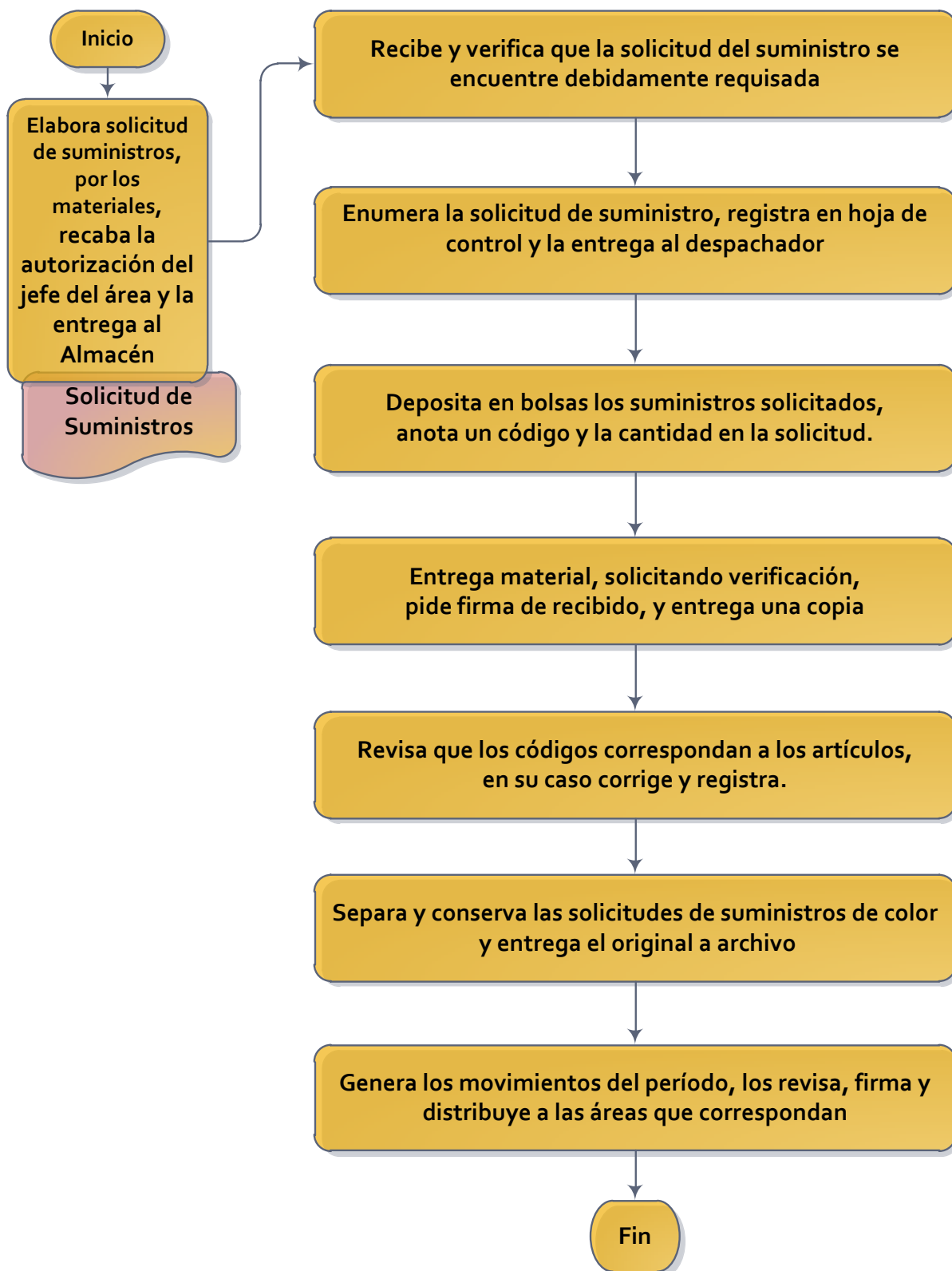




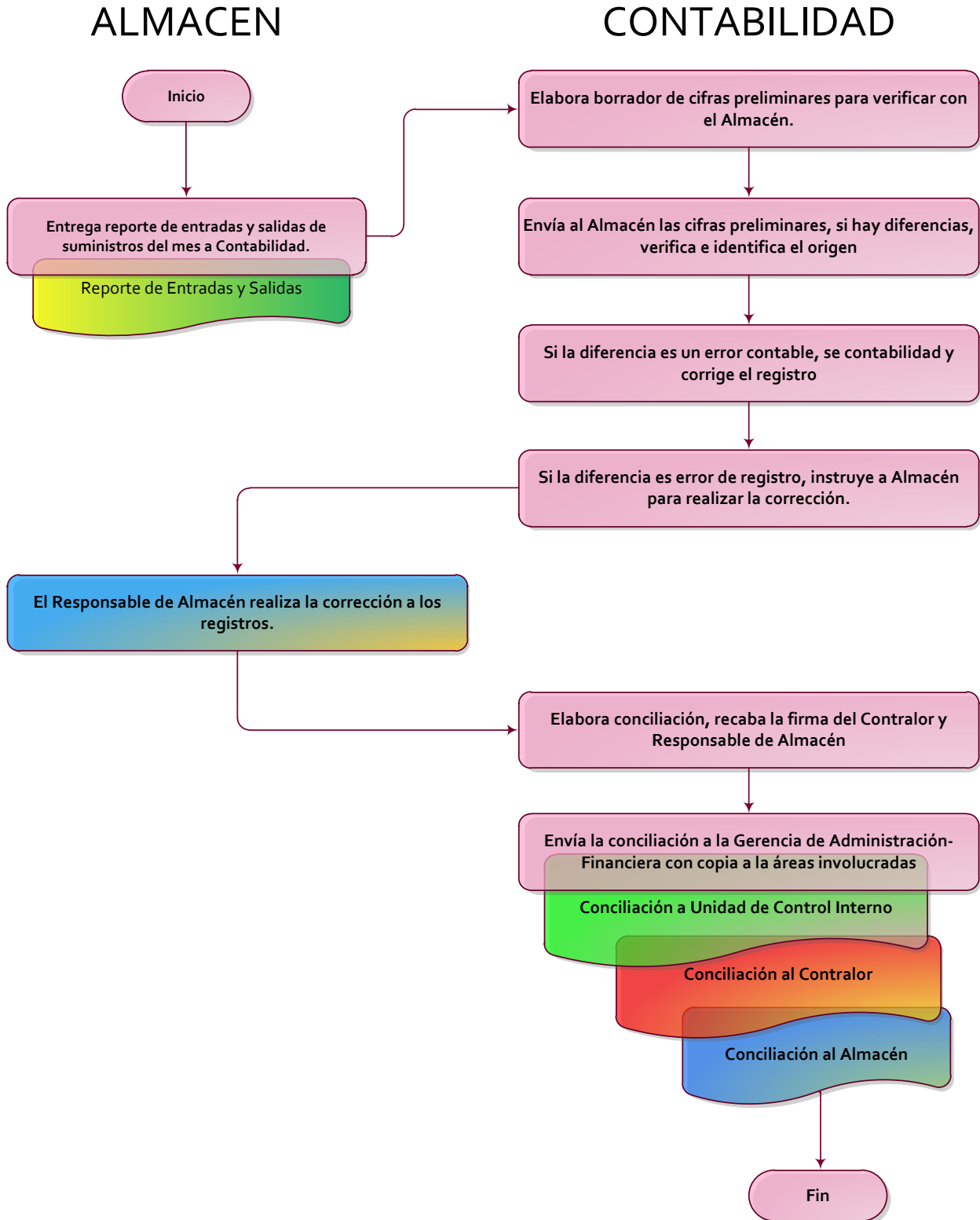
#### 4.4.8.3. Flujograma para distribuir suministros y registro de salidas

### AREAS DE SERVICIO

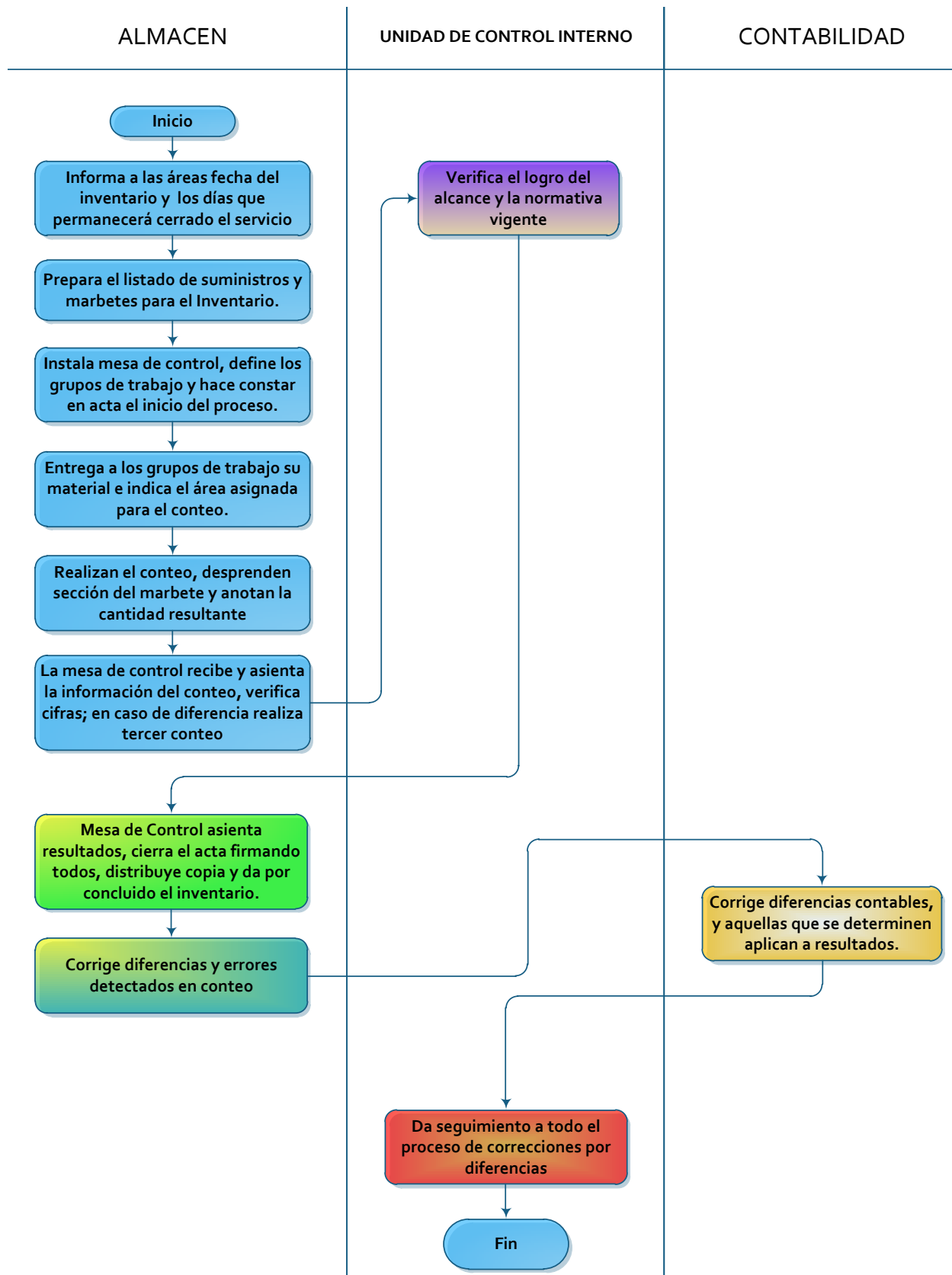
### ALMACEN



#### 4.4.8.4. Flujograma para realizar conciliaciones de inventario de suministros



#### 4.4.8.5. Flujograma para el levantamiento de inventario de suministros



**4.4.9. Formatos e instructivos.**

A continuación se presentan los formatos propuestos por el equipo investigador, con el fin de utilizarlos como base para realizar los registros de control de inventario. Estos formatos están elaborados de acuerdo a las exigencias legales y técnicas; cada uno contiene una explicación de las funciones que cumple.

**4.4.9.1. Requisición de suministros**

La función del presente formato será controlar las necesidades de suministros solicitados por el responsable de almacén al jefe de compras, para que éste realice las gestiones necesarias para su adquisición. También permitirá conocer los suministros que tienen mayor consumo.

<b>LOGO HOTEL GRANADA INN</b>	<b>HOTEL GRANADA INN REQUISICIÓN</b>							NUM. (1)						
PARA EL AREA DE: (2)										FECHA (3)				
										MES	DIA	AÑO		
PEDIDO NUM. (4)	ULTIMA ENTREGA FECHA (5)	CANT. (6)	EXISTEN (7)	ESCRIBA EN ESTAS COLUMNAS Y ESPECIFIQUE LOS DATOS REQUERIDOS ESPECIFICACIONES Y/O CARACTERISTICAS (8)			CANT. (9)	UNIDAD (10)	COTIZACIONES 1 (11) 2 (12) 3 (13)			PRECIO (14)	TOTAL (15)	
PROVEEDORES (16)							OBSERVACIONES (17)							
1														
2														
3														
ELABORADA POR EL JEFE DE AREA (18)							APROBADA POR: (19)							
NOMBRE Y FIRMA							NOMBRE Y FIRMA							

Este formato consta de 2 copias una es entregada al área de compras, otra al almacén y la original al departamento de finanzas.

**Instructivo de llenado**

Este formato debe ser llenado siguiendo el orden que sigue:

- (1) Número consecutivo de control interno.
- (2) Área que solicita el suministro y/o material.
- (3) Fecha de solicitud.
- (4) Número de pedido.
- (5) Última fecha de entrega de material respecto a lo estipulado en el programa de entregas
- (6) Cantidad de la última entrega.
- (7) Existencia en el almacén.
- (8) Características, especificaciones, nombre del suministro solicitado.
- (9) Cantidad requerida.
- (10) Unidad de medida.
- (11) Precio estipulado por el proveedor 1.
- (12) Precio estipulado por el proveedor 2.
- (13) Precio estipulado por el proveedor 3.
- (14) Precio por unidad aprobado.
- (15) Precio total del material.
- (16) Razón social de los proveedores 1, 2 y 3.
- (17) Notas importantes que sea necesario resaltar.
- (18) Nombre y Firma del Jefe de área solicitante.
- (19) Nombre completo de quien apruebe la compra del suministro y/o material.

#### 4.4.9.2. Solicitud de suministros

La función del presente formato será controlar las necesidades de suministros solicitados por los jefes de área de servicios al responsable de almacén, para que éste entregue los suministros requeridos. También este sirve como soporte de las salidas de inventarios.

<b>LOGO HOTEL GRANADA INN</b>							<b>SOLICITUD DE SUMINISTROS</b>		
ÁREA: _____ (1)					FECHA		<input type="text"/>	<input type="text"/> (3)	<input type="text"/>
CODIGO DEL AREA SOLICITANTE _____ (2)							DIA	MES	AÑO
CÓDIGO (4)	CANTIDAD		UNIDAD (7)	DESCRIPCIÓN (8)	COSTO		UNIDAD (9)	TOTAL (10)	
	SOLICITADO (5)	ENTREGADO (6)							
AUTORIZA			ENTREGA PEDIDO			RECIBE			
(11)			(12)			(13)			
Nombre y firma			Nombre y firma			Nombre y firma			

Este formato consta de 2 copias una es entregada al jefe del área que solicita el suministro, otra al almacén, y original al departamento de finanzas.

### **Instructivo de llenado**

Este formato debe ser llenado siguiendo el orden que sigue:

- (1) Nombre del área solicitante.
- (2) Código contable del área solicitante.
- (3) Fecha en que se solicita el suministro.
- (4) Código del suministro solicitado.
- (5) Cantidad solicitada por el área.
- (6) Cantidad entregada por el almacén.
- (7) Unidad de medida.
- (8) Descripción del suministro solicitado.
- (9) Costo de la unidad.
- (10) Costo total.
- (11) Nombre y firma de quien autoriza el pedido.
- (12) Nombre y firma de quien entrega el pedido.
- (13) Nombre y firma de quien recibe el suministro.

#### **4.4.9.3. Marbete**

La función del presente formato es levantar (conteo) el inventario físico de cada suministro en las diferentes bodegas; cuando se realicen los inventarios programados, el responsable de llenar este formato será designado por el jefe de almacén cuando se conformen los grupos de trabajo. Posteriormente el auxiliar contable de la empresa determinara si existen diferencias entre el físico y los registros.

<b>LOGO</b>		<b>MARBETE</b>					
<b>HOTEL</b>							
<b>GRANADA</b>							
<b>INN</b>							
Item 0000001		<b>TARJETA PARA INVENTARIO</b>					
				<b>Conteo Físico</b>			
<b>1</b> Conteo #	# Parte	Localizacion	Descripción	Cantidad	Unidad	Contado por	Observación
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>
<b>2</b> Conteo #	# Parte	Localizacion	Descripción	Cantidad	Unidad	Contado por	Observación
<b>Para uso exclusivo de contabilidad</b>							
Cta. Mayor	Sub-Cuenta	Inventario Físico	Tarjeta	Unidad	Costo Unitario	Total	
<b>(8)</b>	<b>(9)</b>	<b>(10)</b>	<b>(11)</b>	<b>(12)</b>	<b>(13)</b>	<b>(14)</b>	
<b>Diferencias (15)</b>							
<b>Sobrante</b>				<b>Faltante</b>			
c\$ _____				c\$ _____			

### Instructivo de llenado

Este formato debe ser llenado siguiendo el orden que sigue:

- (1) Indicar el código del artículo
- (2) Señalar la ubicación del artículo dentro del almacén
- (3) Indicar la descripción del artículo inventariado
- (4) Anotar el total existente
- (5) Indicar la unidad de medida
- (6) Anotar el nombre de la persona que realiza el conteo
- (7) Anotar observaciones que se detecten durante el conteo en los artículos
- (8) Número de cuenta de diario de almacén
- (9) Anotar la sub-cuenta de almacén
- (10) Anotar el número total de artículos



- (11) Anotar el número total de conteo contra kardex
- (12) Indicar la unidad de medida
- (13) Anotar el costo unitario del artículo
- (14) Anotar costo total del artículo
- (15) Indicar las diferencias entre inventario físico contra kardex

#### **4.4.10. Presupuesto del diseño de un manual de control interno contable.**

##### **4.4.10.1. Presupuesto global de la propuesta.**

La siguiente tabla muestra información detallada de todos los gastos en los que se incurrieron para la elaboración de la propuesta de un manual de control interno contable, conteniendo una lista de las erogaciones de personal, tutorías, materiales, servicios, transporte y salidas de campo. En general este presupuesto engloba todos los egresos previstos en la elaboración de la propuesta hasta su defensa.

**Tabla No.3:** *Presupuesto global*

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Total</b>
<b>1.</b>	Personal	<b>9,759.24</b>
<b>2.</b>	Tutorías	<b>9,558.00</b>
<b>3.</b>	Materiales y suministros	<b>160.00</b>
<b>4.</b>	Servicios	<b>2,831.00</b>
<b>5.</b>	Transporte y salidas de campo	<b>1,190.00</b>
<b>6.</b>	Varios	<b>60.00</b>
<b>Total</b>		<b>C\$23,558.24</b>

**Fuente:** Equipo investigador.

Para observar el detalle de cada rubro del presupuesto antes descrito, ver los anexos del No. 5 al No. 10, que muestran sus bases de cálculo, costos unitarios y costos totales incurridos en la investigación.

## 5. Conclusiones

Como resultado de la presente investigación, se concluye y observa lo siguiente:

- El conocimiento de las generalidades del Hotel Granada Inn, permitió la comprensión de una manera amplia de la situación actual sobre la cual reposa este complejo turístico, aspecto que fue fundamental para el proceso de trabajo desarrollado lo largo de nuestra investigación, pues los hallazgos encontrados demostraron las debilidades existentes.
- El diagnóstico de la situación contable del área de inventario de suministros en el Hotel Granada Inn, ratifica la necesidad de un sistema de control interno que permita la identificación oportuna de riesgos de control, razón por la cual el diseño de un manual de control interno contable es pertinente para dicha área, pues con la ejecución del mismo es posible una eficaz administración de los bienes.
- La propuesta de un manual de control interno contable para el área de inventario de suministros conlleva el planteamiento de normas, políticas, procedimientos, flujogramas, formatos e instructivos que garanticen la eficiencia de todas las operaciones y facilitar la correcta ejecución de las mismas. El manual está orientado al cumplimiento de políticas administrativas y procedimientos estrechamente relacionados al manejo contable del área de suministros del Hotel Granada Inn.

## 6. Bibliografía

- Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (Octubre de 2011). Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno. *Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO*. Cuenca, Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Catacora Carpio, F. (1999). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: McGraw Hill.
- Colmenares, L., Castillo, I., Mancipe, I., & Pulgarin, H. (23 de Septiembre de 2007). Manual para la Implementación del modelo de Control Interno Contable. *Manual para la Implementación del modelo de Control Interno Contable*. Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (2013). *Auditool.org*. Obtenido de Auditool.org: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima-Perú: Cooperación Alemana al Desarrollo - Agencia de la GIZ en el Perú.
- Contraloría General de la República. (01 de Agosto de 2004). NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL. *NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL*. Managua, Managua, Nicaragua: LA GACETA, DIARIO OFICIAL.
- Cooperativa Nacional de Servicios. (Abril de 2014). Manual de Control Interno. *Manual de Control Interno*. Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez, B., & Tenesaca, J. (11 de Septiembre de 2012). Propuesta de la elaboración de un Manual de Control Interno, basado en el modelo COSO. *Propuesta de la elaboración de un Manual de Control Interno*. Cuenca, Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- González, A., & Cabrales, D. (31 de Marzo de 2010). Evaluación del Sistema de Control Interno. *Evaluación del Sistema de Control Interno*. Las Tunas, Holguín, Cuba.
- Guzmán, D., & Pintado, M. (31 de Julio de 2012). PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO. *PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE*

*CONTROL INTERNO* . Cuenca, Cuenca, Ecuador: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA-CUENCA, ECUADOR.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (2006). Normas Internacionales de Auditoría. En A. IMCP-Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Normas Internacionales de Auditoría*. Mexico: IMCP-Instituto Mexicano de Contadores Públicos,A.C.

Lara, E. (2008). *Primer Curso de Contabilidad*. México: MC-Graw Hill.

Maubayedd, J. (Julio de 2013). Elaboración de Normas y Procedimientos de Control Interno en el área de Inventario. *Elaboración de Normas y Procedimientos de Control Interno en el área de Inventario* . Guayana, Bolívar, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Morrugares, Nidia. (03 de Enero de 2012). Control Interno de Inventarios. *Control Interno de Inventarios* . Coatzacoalcos, Veracruz, México: Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos.

Morrugares, Nidia. (03 de Enero de 2012). Control Interno de Inventarios. *Control Interno de Inventarios* . Coatzacoalcos, Veracruz, Mexico: Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos.

Munguía, J. L. (2012). *IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS*. Michoacan.: Documento PDF.

Muñoz, T., Servellon, C., & Villalta, M. (Abril de 2012). Sistema Contable de acuerdo a la Norma Internacional de Información Financiera. *Sistema Contable* . San.Vicente, El Salvador, El Salvador: UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,UNIVERSIDAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL.

Romero, J. (2012). *Control Interno y sus cinco componentes según COSO*. México: GestioPolis.

Tovar, E. (2016). *Control Interno de los Inventarios*. Recuperado el 09 de Octubre de 2016, de Auditool: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO  
FAREM-CARAZO  
SEMINARIO DE GRADUACIÓN 2016

Carrera: Contaduría Pública y Finanzas

Tutor: Lic. Guillermo Bladimir Acevedo Cruz

Tema General: Propuesta del diseño de un manual de control interno contable en empresas e instituciones.

Actividades	Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Dic	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2
	Del 02 al 05	Del 08 al 12	Del 15 al 19	Del 22 al 26	Del 29/08 al 02/09	Del 05 al 09	Del 12 al 16	Del 19 al 23	Del 26 al 30	Del 03 al 07	Del 10 al 14	Del 17 al 21	Del 24 al 28	Del 31/10 al 04/11	Del 07 al 11	Del 14 al 18	Del 21 al 25	Del 28/11 al 08/12	Del 05 al 09	Del 12 al 16
<b>4.3 Diagnóstico de la situación contable actual</b>																				
4.3.1 Descripción del área contable																				
4.3.2 Funciones generales del área contable																				
4.3.3 Procedimientos actuales																				
4.3.4 Formatos utilizados																				
<b>4.4 Propuesta del diseño de un manual de control interno contable</b>																				
4.4.1 Introducción																				
4.4.2 Objetivos del manual																				
4.4.3 Políticas																				
4.4.4 Normas																				
4.4.5 Alcance																				
4.4.6 Procedimientos																				
4.4.7 Flujogramas																				
4.4.8 Formatos e instructivos																				
4.4.9 Presupuesto del diseño de un manual de control interno contable																				
<b>5. Conclusiones</b>																				
<b>6. Bibliografía</b>																				
<b>7. Anexos</b>																				
Revisión final del documento, por parte del tutor (07/11/16)																				
Entrega del documento, para predefensa (14/11/16)																				
Predefensa de título 21, 22 y 23 de Noviembre																				
Correcciones de la predefensa																				
Entrega del documento corregido para defensa de título (05/12/16)																				
Defensa 12, 13, 14 y 15 de Diciembre																				

**Anexo No. 2. Carta de Solicitud de Información**



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN – MANAGUA

**“¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!”**

Tel. 2532 2668 | 2532 2684 EXT. : 114 (-) E MAIL: [depto.ceconom.faremc@unan.edu.ni](mailto:depto.ceconom.faremc@unan.edu.ni)

*“Año de la Madre Tierra”*  
Jinotepe, 26 de agosto de 2016

**Lic. Sheyla Carolina Olivares López**  
**Propietaria**  
**Hotel Granada Inn**

Estimada Licenciada Olivares:

Reciba de parte de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo de la UNAN – Managua, nuestros más cordiales saludos.

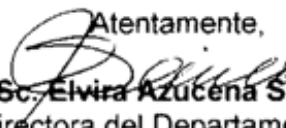
Por este medio nos dirigimos a usted con el fin de informarle que, en el segundo semestre del año académico 2016, estamos realizando la modalidad de Seminario de Graduación, como forma de culminación de estudios en la carrera de Contaduría Pública y Finanzas.

Los estudiantes realizarán trabajos investigativos referente a: **“Propuesta del diseño de un manual de control interno contable en empresas e instituciones”** motivo por el cual le estamos solicitando formal autorización para que los siguientes estudiantes puedan realizar el trabajo de investigación en la empresa que usted dignamente representa:

<u>Nombre de los Estudiantes</u>	<u>Carnet</u>
1. Espinoza Sánchez Heydi Magaly	12 – 09147 – 6
2. Medina Rodríguez Oscar Antonio	12 – 09002 – 2

Las modalidades de graduación son parte del plan de estudios, están normadas y para ello se acompañan de su tutor Lic. Guillermo Bladimir Acevedo Cruz, quien dirige y asesora el trabajo asignado hasta su culminación. La UNAN – FAREM Carazo aporta de esta manera al fortalecimiento y desarrollo empresarial de la región, con el compromiso de entregar en digital una copia del trabajo final.

Esperando contar con su apoyo, nos es grato saludarle.

Atentamente,  
  
**MSc. Elvira Azucena Sánchez**  
Directora del Departamento de  
Ciencias Económicas y Administrativas  
FAREM - Carazo



Cc: Archivo

  
28/8/16

**Anexo No. 3: Entrevista****Entrevista a propietarios de Hotel Granada Inn, Darwin Urbina y Sheyla Olivares****1. ¿Cuándo inicia la idea del proyecto Hotel Granada Inn?**

No recuerdo exactamente, hace como 9 años, el proyecto lo inscribimos en el 2005 y la construcción inicio en el 2006.

**2. ¿Porque la decisión de invertir en un Hotel?**

Bueno, primero hicimos un estudio de mercado, valoramos que en la Ciudad de Granada podría resultar como negocio y de acuerdo al estudio que nosotros preparamos pues considerábamos de que era opción rentable por lo que no era dentro de la ciudad sino un poquito fuera y a la gente europea y a la gente de los estados unidos les encanta la tranquilidad, entonces ellos gozaban durante el día y la idea era así era tenerles un lugar donde pudieran descansar, por eso es que el Hotel esta a casi dos kilómetros de Granada.

**3. Comente ¿Cuáles son los pros y los contras de gerenciar o administrar un Hotel?**

Ahora en la actualidad y en la mayoría de los hoteles normalmente no se acostumbra a gerenciarlos, lo que se hace es contratar a una compañía para que se haga cargo de todo y ellos asumen los riesgos y las cosas malas que puede tener en cuenta a administración o algo, lógicamente que al principio tenia programado hacerlo yo e irme documentando poco a poco ir agarrando experiencia en la administración de hoteles con la asesoría y acompañado de gente con experiencia, esa es la idea.

**4. ¿Dónde está ubicado?**

Kilómetro 42 ½ carretera Granada-Masaya



**5. ¿Porque en la ciudad de Granada?**

Porque de acuerdo al estudio que nosotros hicimos, es la ciudad que tiene más afluencia de turistas y que es fácil generar ingresos en este tipo de negocios, es el lugar donde se concentra más turista, por eso se eligió Granada.

**6. ¿Cuándo inician los trámites de legalización?** En el año 2005

**7. ¿Qué estructura legal tiene Hotel Granada Inn?**

Creamos una corporación familiar, y legalmente es una Sociedad Anónima, pero realmente los únicos dueños somos mi esposa y yo, no tenemos socios.

**8. ¿Cuándo inicia la construcción del Hotel Granada Inn?**

Inicio en el 2006 pero se paró debido a un robo que tuvimos, nos robaron más de medio millón de dólares.

**9. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha tenido que enfrentar a lo largo del proceso de construcción de Hotel Granada Inn?**

El problema mayor es que no conocía la forma de cómo trabajaban los ingenieros, como he vivido en los estados unidos, pensé que trabajaban de la misma manera, firmábamos contrato y me entregaban una llave, pero eso no sucedió aquí, firme contrato y me robaron, y eso hizo que no se cumpliera el proyecto a tiempo y posteriormente lo que he hecho es que de acuerdo a mis ingresos he ido haciéndole inversiones año con año hasta tener ahora ya un 80% terminado

**10. ¿Cuál es el total de la inversión en la construcción y equipamiento del hotel, y en cuánto tiempo se espera el retorno económico?**

El total de la inversión cuando comenzamos el proyecto tres millones de dólares en su primera etapa.

En el tiempo que comenzamos, la economía en los estados unidos estaba bien fuerte y el trabajo mío, trabajaba en bienes raíces, me estaba generando buenos ingresos y pensé que lo iba a terminar antes de tiempo, pero eso fue el segundo problema, vino la gran recesión económica y cayo esa área de bienes raíces y tuve que continuar con mi segunda profesión, contador público, y poco a poco le he estado inyectando dinero para ir completando el total de la inversión. De acuerdo a los cálculos que se hicieron y debido a los contactos que habíamos realizado, el retorno, no del total de la inversión pero el punto de equilibrio lo agarrábamos extremadamente rápido en menos de 6 meses pero el retorno de la inversión podría durar de dos a tres años

**11.** Basándonos en un estilo único entre modernidad y calidez ¿Bajo qué concepto está diseñado Hotel Granada Inn?

La ciudad de Granada tiene una reglamentación de que tenemos que ser una parte colonial y una parte moderna ya que es una combinación de lo colonial y lo moderno

**12.** ¿Cuántas habitaciones tiene actualmente Hotel Granada Inn? ¿Cada una de ellas tiene diseño propio? ¿Hay alguna en especial?

Es un hotel boutique, y todas son suites, no tenemos una habitación sencilla y ahorita tenemos 30 habitaciones. Pero también tenemos el proyecto de tener un callcenter y oficinas para rentar carros de renta y en el futuro trabajar asuntos de inversiones.

**13.** ¿Hacia que segmento turístico (nacional o extranjero), van dirigidos los servicios a que apunta Hotel Granada Inn?

Normalmente es extranjero, vamos a trabajar con tour operadores.

**14.** Hablemos un poco del segmento en el cual está inserto su hotel. ¿Cómo visualiza el mercado de los hoteles en Nicaragua? ¿Considera que hay suficiente potencial para más inversión?

Oh sí, claro que si, hicimos un estudio y la falta de camas que existe en Granada,

ahorita no tengo la cifra exacta, pero es bien considerable, en otras palabras, hablando yo con los tour operadores y explicándoles que iba comenzar con 30 habitaciones, me dijeron que era demasiado poco pues y que solo una de ellas me lo podía llenar por la demanda que tiene el mercado de Granada

**15.** Si tuviéramos que destacar la principal diferenciación de Hotel Granada Inn, con respecto a otros hoteles, ¿qué nos podría comentar? ¿Cuáles son los principales productos o servicios que Hotel Granada Inn ofrecerá a los huéspedes? ¿Cuentan con alguna propuesta innovadora, diferente?

Oh si claro, para empezar, los hoteles de Granada tienen un área pequeña, nosotros tenemos 3 manzanas, y los planes es trabajarlo de una manera que genere fuertes ingresos porque además del hotel estamos trabajando un centro de convenciones que a la vez ese centro de convecciones va a ser como un hotel de lujo y vamos a hacer una distribución donde podemos tener hasta dos eventos a la vez, el lobby del hotel es un salón francés diferente, pensamos también tener un piano bar, tendremos dos piscinas, atención de bar, y dar un servicio completamente diferente a los que los hoteles del área lo dan, es ser algo diferente y será hecho en el lobby.

**16.** Considerado que aún el hotel se encuentra en construcción, ¿Qué considera usted que el cliente valorará más: la estructura o la atención?

Las dos cosas, las dos cosas.

**17.** ¿Qué acciones o promociones específicas realizará Hotel Granada Inn para posesionarse y atraer clientes? ¿Cómo espera vender los productos y servicios de Granada Inn?

Como te dije anteriormente, hemos hecho excelentes relaciones con todos los tour operadores, con las cámaras de comercio, con la gente que está trabajando en el turismo, con gente que esta captando las inversiones en Nicaragua y sabemos que a través de la cooperación de toda esta gente, el hotel va a ser un éxito.

**18.** ¿Con qué rango de precios está pensando posicionar el Hotel? ¿Ha realizado comparaciones de precios con la competencia?

Si, si claro, el hotel va a estar en un rango de 4 o 5 estrellas, porque comparado con los otros hoteles, el lujo y el diseño del hotel de nosotros es superior, o sea que en Granada no vamos a tener competencia, y si algún hotel de Granada como le han puesto que tiene 5 estrellas, pues el de nosotros, va a ser 5 estrellas, y la calidad y las innovaciones que nosotros tenemos ya calculadas van a ser súper innovadoras y estamos seguros que vamos a captar al turista con más facilidad. En Granada oscilan los precios entre U\$ 75.00 y U\$ 150.00, el hotel de nosotros es un hotel boutique y vamos a tratar en el rango superior de U\$ 150.00 por cuarto.

**19.** ¿Cuánto personal necesitará el Hotel Granada Inn?

Ahorita no te lo puedo decir con exactitud, pero si va a ser el personal suficiente para atender sin ningún problema a los clientes y que el hotel se mantenga en excelentes condiciones. Tenemos un organigrama donde se puede ver la estructura organizacional.

**20.** ¿Cuál es la propuesta gastronómica de Hotel Granada Inn? Internacional

**21.** ¿Cuándo esperan iniciar operaciones? En el 2017

**22.** ¿Qué proyección de ocupación esperan durante el primer mes de inauguración?

Si, nosotros hemos trabajado con cálculos bien bajos para tratar de superar con creces la proyección que hemos hecho, pensamos que vamos a comenzar con unos 20 cuartos

**23.** ¿Cómo espera usted que los clientes recuerden a Hotel Granada Inn?

Por el servicio que le vamos a dar, por la tranquilidad que le vamos a ofrecer y por la comodidad que le vamos hacer sentir.

**Anexo No. 4: Cuestionario diagnóstico y entrevista a propietario****Cuestionario Diagnóstico del Área (Preguntas Cerradas)**

**Área:** Inventario de Suministros del Hotel Granda Inn.

**Objetivo:** Conocer como está estructurada el área: misión, visión, políticas, funciones, entre otros.

**Realizado a:** Darwin Urbina (Propietario)

Conteste Si o No según corresponda

¿Existe un manual de funciones para el Área?

Ahorita no

¿Tienen contemplado implementar uno?

Si, claro

¿Las funciones estarán distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?

Si

¿Las funciones se encuentran claramente definidas para los empleados del Área?

Cuando se prepare eso si, serán

¿Las actividades del Área se planificarán?

Si, claro

¿Existe un proceso establecido para la selección y contratación del personal del Área?

Como no ha terminado el negocio todavía no tenemos nada de eso, pero eso tiene que existir porque tenemos que trabajar con controles internos, pero se hará

¿Cuentan con personal capacitado?

No, pero buscaremos personal calificado y capaz

¿Existe un programa para capacitar al personal?

Ahorita no, pero se elaborara y se implementara

¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?

Es que no hay personal. No tenemos personal contratado, pero se darán a conocer las responsabilidades

¿Existen parámetros para evaluar los resultados?

No, pero se evaluarán. En su momento claro que van a haber

**Entrevista (preguntas abiertas)** Diagnóstico de la situación administrativa y contable actual en el área de inventario de suministros del Hotel Granada Inn

**Realizada a:** Darwin Urbina (Propietario)

### Diagnóstico de la situación actual. Generalidades

¿Tiene conocimiento sobre manejo de inventarios? ¿Que nos puede comentar?

Claro, soy contador público, y ya he montado sistemas grandes así que no tendría problemas para administrar inventarios conozco como se mueven las cosas, además de que voy a tener a alguien que lo haga. Si, es un conteo físico, un registro escrito de los productos que el hotel utilizara, se utilizarán diferentes formatos de uso frecuente

### Descripción del área.

¿Puede darnos una breve descripción de lo que será el área de inventario de suministros?

Bueno, va a ver un lugar que va a ser manejado por un kardista, va a ser el lugar de recepción previa y entonces a través de los principios de contabilidad generalmente aceptados pues va a implantar las cosas que tenemos que hacer para controlar bien eso, pero si va a ver control.

Tenemos un área física en lado oeste, hay una entrada para los proveedores que contara con su parqueo que no perturbará la llegada de los clientes.

¿Cómo estará organizada el área de inventarios?

Bueno, tiene que tener como te dije una persona y un kardex que esta recibiendo y a través de formularios cuando la gente le pide para hacer su descargo.

Kardex de entradas y salidas de alimentos y bebidas. Los productos estarán ubicados en estantes los suministros y repuestos para las habitaciones, las carnes en frízeres y los vegetales en refrigeradores.

### Funciones generales del área (funciones del personal responsable)

¿Quién hará la recepción de suministros?

El jefe de compras. El responsable del área.

¿Cómo funcionara la recepción de suministros?

Vamos a buscar proveedores que nos lleven el producto y vamos a tener un receptor que va a controlar lo que tiene que ser en su momento. Se utilizaran los diferentes formatos y procedimientos establecidos en el momento.

¿Tendrán un libro de registro de entradas?

Claro, si va a ver un mastercardex, o sea que además del cardex va a ver un mastercardex que es un auxiliar para cuadrar el producto. Si, los registros de cada compra.

¿Piensan establecer horarios para la entrega de suministros?

Si, claro, claro

### Políticas

¿Tienen previsto establecer políticas para garantizar el buen uso de los suministros?

¿Que nos puede comentar?

Si, habrá para mantener la calidad y marcas de nuestros productos, políticas que aseguren el buen uso de los recursos. Bueno a través de la una buena selección de proveedores y eficiente receptor con sus ayudantes se tiene que establecer un buen sistema para operar ese asunto.

¿La compra de los productos perecederos frescos se regirá por la temporada?

Pues siempre hay un efecto verdad, por otro lado el hotel sus necesidades no, no pueden adaptarse a un producto de temporada porque su formato es internacional y tenemos que buscar el producto en cualquier lugar, ve y lo único que tenemos que hacer es una buena selección de proveedores y lugares específicos donde nos puedan dar las cosas que nosotros necesitamos.

Se compraran productos enlatados también.

### Procedimientos actuales. Manejo del inventario de suministros

¿Cómo funcionara el almacenaje y la conservación? (ordenación y ubicación)

Tenemos ya lugares establecidos un lugar donde va a haber una persona encargada de la recepción y a través de documentos tenemos otro departamento de entrega que va a controlar todas las salidas del lugar, vamos a tener un inventario actualizado todo el tiempo a través de entradas y salidas y de compras. Cada cosa va a tener su área de almacenamiento distribuida en la planta.

¿Cómo se llevara a cabo la distribución de suministros dentro del hotel entre las distintas áreas?

Con un libro diario y con auxiliares en los diferentes departamentos.

De la bodega va a salir a las diferentes áreas de servicio con solicitudes internas

¿Establecerán cantidades máximas o mínimas para cada producto?

Claro vamos a trabajar fuertemente en los costos, tratamos de establecer costos internacionales que van a ser un parámetro para determinar los costos que nosotros vamos a establecer. Si, para aprovechar los insumos

¿Se llevaran a cabo las peticiones al proveedor con solicitudes de compra?

Si, claro, necesario

¿Tiene previsto un control físico de las compras? ¿Cómo funcionara?

Si claro que si a través de un cardex bien montado que va a ser trasladado a los libros auxiliares y después al libro mayor. Si, se harán inventarios periódicos

¿Existen definiciones de las características y calidades de las materias primas con las que se trabajara?

Todavía no, se estará planificando próximamente. Se trabajara con economart. Eso lo vamos a hacer a través de la departamentalización vamos a crear departamentos para hacer más funcional las necesidades del hotel.

### Formatos utilizados en el área. Identificación de la situación actual administrativa y contable

¿Actualmente tienen formatos preestablecidos para el registro de entrada y salida de inventarios (en el economato o almacén)?

No, porque estamos cerrados

¿Mencione algunos formatos que tiene previsto utilizar para el control del inventario?

No hemos hecho ningún análisis todavía tenemos que ver el mercado, tenemos que analizar quienes van a ser nuestros proveedores directos nuestros proveedores indirectos y de acuerdo a las necesidades del hotel se va a establecer la papelería necesaria para controlar lo que es el inventario del hotel, pero te puedo mencionar los básicos: Requisa de entrada y salida, Kardex y solicitudes internas autorizadas.



**Anexo No. 5: Presupuesto de personal de investigación**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Costo Total</b>
<b>1</b>	Investigador 1	240	20.33	4,879.62
<b>2</b>	Investigador 2	240	20.33	4,879.62
<b>Total</b>				<b>C\$ 9,759.24</b>

**Cálculo del costo por hora**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Salario mínimo por servicios personales (1)	4,879.62
Salario diario (Salario mínimo / 30 días)	162.65
Salario por hora (Salario diario / 8 horas)	20.33
(1) Según tabla de salario mínimo 2016 - 2017	

**Anexo No. 6: Presupuesto de Tutoría**

No.	Descripción	Tiempo			Costo por hora	Costo Total
		Semanas	Horas x semana	Total de horas		
1	Orientaciones generales (Normativa de seminario, asignación de subtemas de seminario)	2	4	8	159.30	<b>C\$ 1,274.40</b>
2	Portada, justificación, objetivos y generalidades de la empresa o institución	2	4	8	159.30	<b>1,274.40</b>
3	Marco teórico	2	4	8	159.30	<b>1,274.40</b>
4	Diagnóstico	2	4	8	159.30	<b>1,274.40</b>
5	Propuesta de diseño del manual	4	4	16	159.30	<b>2,548.80</b>
6	Dedicatoria, agradecimiento, resumen, introducción, conclusiones, bibliografía y anexos	2	4	8	159.30	<b>1,274.40</b>
7	Revisión final del documento, para presentación en predefensa	1	4	4	159.30	<b>637.20</b>
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>159.30</b>	<b>C\$ 9,558.00</b>

**Cálculo del costo por hora de tutoría**

Honorarios del tutor	<b>9,558.00</b>
Honorarios por hora (Honorarios / horas de tutoría)	159.30

**Anexo No. 7: Presupuesto de material y suministros**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Und / Med</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Papelería				-
2	Útiles (hacer desglose)				-
3	CD's	UND	1	20	20.00
4	USB	UND	1	140	140.00
5					-
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
<b>Total</b>					<b>C\$ 160.00</b>

**Anexo No. 8: Presupuesto de Servicios**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Und / Med</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Fotocopias	UND	186	0.50	93.00
2	Internet	HRS	80	16.00	1280.00
3	Impresiones	UND	279	3.90	1088.00
4	Encuadernación	UND	3	40.00	120.00
5	Empastados	UND	1	250.00	250.00
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
<b>Total</b>					<b>C\$2,831.00</b>

*Anexo No. 9: Presupuesto de Transporte y salidas de campo*

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>19/08/16</b>	Primera tutoría	2	33.00	66.00
<b>03/09/16</b>	Segunda tutoría	2	33.00	66.00
<b>13/09/16</b>	Tercera tutoría	2	33.00	66.00
<b>20/09/16</b>	Cuarta tutoría	2	33.00	66.00
<b>24/09/16</b>	Reunión de equipo	2	33.00	66.00
<b>27/09/16</b>	Quinta tutoría	2	33.00	66.00
<b>06/10/16</b>	Sexta tutoría	2	33.00	66.00
<b>01/10/16</b>	Reunión de equipo	2	33.00	66.00
<b>10/10/16</b>	Séptima tutoría	2	33.00	66.00
<b>12/10/16</b>	Octava tutoría y reunión de equipo	2	33.00	66.00
<b>10/11/16</b>	Novena tutoría	2	33.00	66.00
<b>13/11/16</b>	Reunión de equipo	2	33.00	66.00
<b>16/11/16</b>	Decima tutoría	2	33.00	66.00
<b>18/11/16</b>	Undécima tutoría	2	33.00	66.00
<b>20/11/16</b>	Visita a hotel	2	100.00	200.00
<b>21/11/16</b>	Entrega Final	2	33.00	66.00
<b>Total</b>				<b>C\$ 1,190.00</b>

**Anexo No. 10: Presupuesto de Gastos Varios**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Und / Med</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Llamadas telefónicas	MIN	12	5.00	60.00
2					-
3					-
4					-
5					-
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
<b>Total</b>					<b>C\$ 60.00</b>

*Anexo No. 11: Fotografías del Hotel Granada Inn*



Fuente: Equipo Investigador, 20 de Noviembre 2016.



Fuente: Equipo Investigador, 20 de Noviembre 2016.