



**Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**  
**Filial Universitaria Municipal “Julio Antonio Mella” de Trinidad**  
**Facultad Contabilidad y Finanzas**

**Licenciatura en Contabilidad y Finanzas**

**TITULO: PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD**



**Autor:** Duniesky Ricardo Puertas Montelier  
**Tutora:** Lic. Ivis Maritza Turiño Valmaseda  
**Consultante:** M.Sc. Clarisabel Gómez Iznaga

**Junio 2012**

## **RESUMEN**

El Trabajo de Diploma se titula Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, que pertenece al Sistema Formatur, del organismo Mintur. El objetivo general es perfeccionar el Sistema de Control Interno, integrado a dicha entidad, a partir de la implementación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Está estructurado en tres capítulos: en el primero se exponen los estudios teóricos sobre el control interno a nivel internacional y nacional; en el segundo se realiza la evaluación del control interno considerando los cinco componentes que abarca esta disciplina; en el último se proponen mejoras para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, que constituye el resultado final de la investigación. En el desarrollo del trabajo fueron utilizadas diferentes técnicas e instrumentos para la recopilación de la información y su análisis, como son: el estudio general, la observancia, revisión de documentos, inspecciones físicas, así como la matriz DAFO. En el trabajo se concluye que el Sistema de Control Interno, perfeccionado a partir de la Resolución 60/11 de C.G.R, posee un enfoque integrador, responde a las características de esta organización y está en función del cumplimiento de sus objetivos y metas. Se recomienda continuar trabajando en instrumentar mediante aprobación del Consejo de Dirección de la EHT Trinidad las acciones para poner en práctica los procedimientos de autocontrol propuestos en la investigación.

## **SUMMARY**

The present work is titled Improvement to the System of Internal Control in the Hospitality and Tourism School Trinidad, that belongs to Formatur System, of Mintur. The general objective is to improve the System of Internal Control, integrated to this school from the implementation of Resolution 60 of 2011 of the General Comptroller's office of the Republic. It is structured in three chapters: in the first, the theoretical studies about the internal control at international and national levels are stated; in the second the evaluation of the internal control is made considering the five components that this discipline includes; in the last chapter improvements of the System of Internal Control are proposed. They constitute the final objective of the investigation. In this work different techniques and instruments were used to compile the information and its analysis, among them: the general study, the observance and revision of documents and physical inspection, as well as matrix DAFO were used. In the work I conclude stating that the System of Internal Control, improved by the implementation of the Resolution 60/11, has an integrating approach, responds to the characteristics of this organization and is based on the fulfillment of its objectives and goals. It is recommended to continue working in the implementation of the actions to put in to practice the proposed procedures of self-control analyzed in the investigation after their approval by the board of directors of the Hospitality and Tourism School.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO .....	5
1.1. Sistema de Control Interno .....	5
1.1.1. Ambiente de Control .....	11
1.1.2. Evaluación de Riesgos.....	12
1.1.3. Actividades de Control .....	14
1.1.4. Información y Comunicación .....	15
1.1.5. Supervisión y Monitoreo .....	17
1.2. El Control Interno en Cuba.....	19
1.2.1. Ambiente de Control .....	21
1.2.2. Gestión y Prevención de Riesgos .....	21
1.2.3. Actividades de Control .....	22
1.2.4. Información y Comunicación .....	23
1.2.5. Supervisión y Monitoreo .....	23
1.3. Diferencias relacionadas con la evolución del Sistema de Control Interno de acuerdo a la normativa. ....	23
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD .....	25
2.1. Introducción.....	25
2.2. Caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad .....	25
2.3. Evaluación del sistema de control interno en la EHT Trinidad.....	34
2.3.1. Análisis de la matriz DAFO .....	34
2.3.2. Evaluación al Sistema de Control Interno en la EHT Trinidad.....	37
CAPÍTULO 3. PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD .....	45
3.1 Introducción.....	45
3.2. Indicaciones para la verificación de la implementación del Sistema de Control Interno y acciones necesarias para la aplicación de la Resolución 60/11. ....	45
3.3. Propuesta de acciones de mejoras al Sistema de Control Interno en la EHT Trinidad .....	48
3.4. Otras mejoras realizadas en la EHT Trinidad para la implementación de la resolución 60/2011 de la CGR. ....	54
3.5. Resultados alcanzados en la EHT Trinidad con la aplicación de las mejoras al sistema de control interno.....	60
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	65
ANEXOS NO 1. ....	67

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, a nivel internacional, se ha incrementado la importancia y necesidad de un sistema de control interno efectivo para las organizaciones.

Cobra cada vez mayor significación, la necesidad del control interno integrado al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización y al mismo tiempo se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.

Para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la organización, el control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, como un sistema abarcador que incluye todas las esferas y procesos, con especial énfasis, además, en la participación de la alta dirección y el personal que actúa en todos los niveles, proporcionando así una garantía razonable para la consecución de los objetivos.

En la actualidad, Cuba se encuentra inmersa en un proceso de cambio profundo y trascendental que perfeccione su economía; busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este cambio en la cultura organizacional.

En el 2011, la Contraloría General de la República, establece la Resolución 60, para constituir un modelo estándar del Sistema de Control Interno, con un enfoque de mejoramiento continuo extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, implementándose mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Cada órgano, organismo, organización y entidad, diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley 107 de 2010 de la Contraloría General de

la República, y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

La Resolución 60 entra en vigor a los quince 15 días del mes de marzo, establece un término de sesenta (60) días naturales, para el diseño e implementación de los sistemas de control interno, de cada una de las organizaciones y entidades que se les subordinan.

A partir de la entrada en vigor de la presente resolución, la dirección de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, orienta sus esfuerzos hacia la mejora continua del control como parte del proceso administrativo y de su gestión, de manera que la haga capaz no solo de salvaguardar y preservar sus bienes sino detectar a tiempo cualquier desviación y adoptar las medidas para lograr los resultados esperados.

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Los resultados de la auditoría practicada en el año 2009 a la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, puso en evidencia las insuficiencias en la implementación de la Resolución 297/2003 sobre Definiciones del Sistema de Control Interno, lo que trajo como consecuencia alcanzar la calificación de DEFICIENTE, derivados de la falta de sistematización en las acciones y actividades de control, Plan de Prevención que se valoró como inefectivo por estar desactualizado, con errores metodológicos y no tener carácter preventivo, a pesar de todos los esfuerzos realizados aún quedan problemas pendientes de resolver, cuyos antecedentes constituyen la situación problemática de la investigación.

Todo lo anteriormente expuesto conlleva a la búsqueda de estrategias para la implementación del Sistema de Control Interno acorde a las exigencias actuales planteadas en los lineamientos de la política económica y social del PCC y de la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, lo que conduce a la formulación del siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad de acuerdo a las modificaciones establecidas en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República?

El **objeto de estudio** se relaciona con el Sistema de Control Interno, mediante su estudio permite dar respuesta a la interrogante científica, formulando como **objetivo general** de la investigación: Perfeccionar el Sistema de Control Interno en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad de acuerdo a los cambios ocurridos a partir de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Para ello se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar la fundamentación teórica y metodológica del Control Interno y sus componentes de acuerdo a los cambios en su organización a partir de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.
- Evaluar la situación actual que presenta el proceso de implementación del sistema de control interno en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
- Proponer mejoras al sistema de control interno de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad para su perfeccionamiento acorde a las exigencias de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación científica que se conjugaron en la práctica.

Del nivel teórico:

Analítico - sintético e inductivo – deductivo utilizados para analizar, resumir, sintetizar e inferir la información sobre el tema tratado.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno para la escuela.

Del nivel empírico:

Análisis de documentos, comprobación física y documental del cumplimiento de las normas que forman parte de cada uno de los componentes de este sistema, entrevistas a los trabajadores y directivos y la aplicación de la Guía de Autocontrol de la CGR de Cuba.

El resultado de esta investigación se muestra en tres capítulos estructurados de la siguiente forma:

**CAPÍTULO 1.-Fundamentos Teóricos del Control Interno.**

Se hace un resumen de los aspectos más generales del control interno y sus actuales tendencias en el contexto internacional y en el nacional.

**Capítulo 2.-Evaluación de la situación actual que presenta la implementación del sistema de control interno en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.**

Se caracteriza la entidad objeto de estudio, se realiza la evaluación de la situación actual de control interno; se incluye además la aplicación de la matriz DAFO.

**CAPÍTULO 3. Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.**

Se proponen mejoras al Sistema de Control Interno a partir de las principales normas y componentes presentes en la Resolución 60/2011 de la C.G.R.

Los resultados de este trabajo aportan a la entidad un Sistema de Control Interno adecuado a las nuevas definiciones del concepto, acorde a las características de la organización y en función del cumplimiento de su misión y objetivos.

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO**

El presente capítulo tuvo como objetivo, analizar el estado de la ciencia sobre el control interno y su aplicación, en función de formar un marco teórico referencial sobre el tema. En el mismo se comienza realizando un análisis de los principales conceptos de control interno, que permite comprender cuales son los elementos que pueden considerarse válidos para el estudio de los Sistemas de Control Interno. Se arribó a conclusiones sobre la necesidad de aplicar el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno teniendo en cuenta la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR).

### **1.1. Sistema de Control Interno**

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Es efectuado por el consejo de dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la dirección.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una entidad son importantes, pero pueden tener cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Siendo así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la entidad. Dentro de este orden de ideas, Catacora, expresa que el control interno:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".(Catacora 1996)

En esta perspectiva, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá

principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto (Poch 1992) expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos." Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, (Leonard, W 1990) asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

El control interno sirve como base o instrumento de control administrativo, y abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable.

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (Redondo, A 1993), es: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías".

Si se toma en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa

(planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa. Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. Un sistema de control interno es importante porque evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir y/o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación o fraude. Es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción de la entidad.

Según (Meigs, W & Larsen, J 1994), el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación

tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Para lo cual incluye las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Cuando se habla de control interno, se está haciendo referencia a un sistema. Esto significa que el control interno es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común. Este objetivo común se puede concretar en lo siguiente:

- Lograr el cumplimiento de la misión de la entidad, mediante el acometimiento de los objetivos y metas que se proponga el Ministerio o que le sean señalados en otros planes.
- Cumplir con las políticas que le señale el Gobierno.

- Lograr que su gestión se haga dentro de los principios de eficacia, eficiencia, equidad, economía y respeto de las normas ambientales.
- Salvaguardar los bienes y recursos del Estado.
- Lograr una gestión transparente

Cada uno de estos objetivos, es un pilar fundamental de garantía que el Estado debe dar en términos de la prestación de los servicios asociados al sector.

Según el momento en que se produzca el control se clasifica en:

- Control a priori. Se inicia con anticipación a las operaciones objeto de control.
- Control simultáneo o directo: lo efectúa la propia persona u órgano responsable de las operaciones o informaciones objeto de control sobre la marcha de las tareas que hacen a su responsabilidad.
- Control permanente o automático: lo ejerce el sistema mismo de la empresa a través de la separación de funciones y del establecimiento de comprobaciones independientes.
- Control a posteriori o adicional: Se efectúa con posterioridad a las operaciones y a la producción de las operaciones objeto de control, perfectamente por parte de una persona u órgano ajeno a la responsabilidad sobre dichas informaciones.

Este control a su vez puede clasificarse en:

- Control rutinario: Como norma general conviene ejecutar en todos los casos en que se producen los elementos de juicio que permiten el control.
- Control selectivo independiente: Lo realiza una persona u órgano ajeno a los elementos objetos de control, examinando éstos por medio de pruebas selectivas.

El marco integrado de control que plantea el informe (COSO 2006) consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control

- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto al comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

### **1.1.1. Ambiente de Control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás

agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Este componente fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

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

### **1.1.2. Evaluación de Riesgos**

Un riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pueda afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Se mide en función de su impacto o gravedad y probabilidad de ocurrencia.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la

entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos (internos y externos) tanto al nivel de la organización como de la actividad.

Según COSO, la evaluación de los riesgos es la identificación, medición y manejo de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Para la identificación de los riesgos se determinan los aspectos débiles y los peligros que asechan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, determinando a su vez las principales amenazas.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

El Mapa de riesgos es la base para abordar enfoques globales en la gestión de riesgos. Entender el riesgo de una forma más nueva como es la posibilidad de que los objetivos estratégicos de una empresa no se logren porque las amenazas se materialicen o las oportunidades no se logren, hace que la visión que hasta ahora se tiene de la gestión de los riesgos cambie de una forma dramática. Hacer que los directivos y empleados claves pongan a disposición de un proyecto de este tipo su conocimiento del negocio y

de la organización y que trabajen juntos en la consecución de objetivos comunes y en la gestión de los riesgos de negocio con una misma filosofía y lenguaje no es tarea fácil.

Un mapa de riesgo es un gráfico donde se ubican las características de los riesgos identificados para el cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales. Tiene como utilidad que permite que todos participen, es el resultado de cómo se percibe la situación de la empresa. Al hacerlo se conocen, identifican y ubican los peligros y amenazas. Ofrece a la organización ideas para tomar decisiones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

### **1.1.3. Actividades de Control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

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

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los trabajadores conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

#### **1.1.4. Información y Comunicación**

Así como es necesario que todos los trabajadores conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Los riesgos que afronta la entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones correspondidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad requerida para apreciar su significación.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la

evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Para asegurar que sea efectivo el grado de confianza de las informaciones debe reunirse una serie de requisitos mínimos, entre los que se encuentra la elaboración de un gráfico de organización con líneas verticales de responsabilidad claramente distinguidas de las líneas de comunicación, cada uno debe ser responsable ante una sola persona, la responsabilidad de cada uno será definida de forma individual, precisa y absoluta, para evitar las superposiciones. La autoridad debe ser delegada por escrito y los trabajadores claves deben tomar sus vacaciones con regularidad y sus funciones deben ser asignadas a otros.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos

importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

### **1.1.5. Supervisión y Monitoreo**

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
- El alcance de la evaluación
  - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
  - La tarea de los auditores internos y externos.
  - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
  - Programa de evaluaciones.
  - Evaluadores, metodología y herramientas de control.
  - Presentación de conclusiones y documentación de soporte
  - Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Para monitorear el sistema de Control Interno en la organización se cuenta con varios métodos de reconocido valor técnico, varios autores coinciden en que los fundamentales son los siguientes (Sorgo, G 2000; Meigs, W & Larsen, J 1994; Holmes, A W 2000; William, L 1965):

- ✓ Entrevista: Es una conversación que se realiza con un propósito definido, en la que se plantean las preguntas al personal que ejecuta las operaciones, con el objeto de conocer con precisión el desarrollo del procedimiento en estudio.

- ✓ **Cuestionario:** Es una herramienta estructurada previamente con preguntas orientadas a obtener información acerca del tema que se proponga investigar, qué mecanismos de control existen, qué actividades se desarrollan y quién ejecuta cada una de ellas. Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. En el se pueden incorporar preguntas abiertas y/o cerradas de acuerdo al tipo y amplitud de información que se pretenda obtener. Se recomienda que las preguntas se agrupen conforme a criterios establecidos que faciliten un análisis e interpretación adecuada. Por medio de las respuestas dadas, el controlador obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de este método ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.
- ✓ **Recopilación de Documentos:** En los Procedimientos se utilizan formas auxiliares u otro tipo de documentación que es necesario analizarla y contribuyen al desarrollo de las operaciones.
- ✓ **Observación:** Su práctica supone presenciar desde el inicio hasta el final, una o más operaciones seleccionadas previamente, lo cual permitirá conformar una idea objetiva del Procedimiento estudiado.
- ✓ **Gráfico:** Este método tiene la característica de esquematizar mediante el empleo de símbolos y barras.
- ✓ **Descriptivo:** Es la narración por escrito de los aspectos específicos de Control. Entre las ventajas de su utilización se encuentra que se puede detallar la información tanto como se requiera.

## **1.2. El Control Interno en Cuba**

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la

dirección a cualquier nivel...” y más adelante se precisa “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”

En Cuba se realizaron estudios acerca de la definición emitida en el informe COSO y a la luz de los planteamientos realizados por el Partido y el Gobierno en el propósito de hacer un uso racional de los recursos y el análisis de los problemas más apremiantes surge la Resolución No.297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La que introduce el enfoque del control interno acorde con las condiciones de la economía nacional, para su aplicación en todas las entidades nacionales. Donde se pone en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas. La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

En los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, se plantea: ... la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad...”.

Debido a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, se dejan sin efectos legales las Resoluciones No. 297/03, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la Resolución No. 13/06, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Por lo que se establece en el 2011 la Resolución No.60 de la Contraloría General de la República, las normas y principios básicos de obligada observancia para los Sistemas de Control Interno de cada órgano, organismo, organización y entidad.

Establece que el Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

### **1.2.1. Ambiente de Control**

Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

- a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
- b) integridad y valores éticos.
- c) idoneidad demostrada.
- d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
- e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

### **1.2.2. Gestión y Prevención de Riesgos**

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos

de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- a) identificación de riesgos y detección del cambio.
- b) determinación de los objetivos de control.
- c) prevención de riesgos.

### **1.2.3. Actividades de Control**

Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

- a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- c) acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- d) rotación del personal en las tareas claves.
- e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- f) indicadores de rendimiento y de desempeño.

#### **1.2.4. Información y Comunicación**

Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

- a) sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- b) contenido, calidad y responsabilidad.
- c) rendición de cuentas.

#### **1.2.5. Supervisión y Monitoreo**

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

Se estructura en las siguientes normas:

- a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.
- b) comité de prevención y control.

### **1.3. Diferencias relacionadas con la evolución del Sistema de Control Interno de acuerdo a la normativa.**

El sistema de control interno fue evolucionando paulatinamente primero surge el informe COSO en 1992, con el objetivo de brindar mayor seguridad a los accionistas de

las grandes empresas y corporaciones capitalistas alcanzando una mayor exactitud y transparencia en la información financiera ajustado al entorno empresarial característicos de los países capitalistas, lo constituyen 17 factores y 5 componentes.

Con el propósito de hacer un uso más racional de los recursos se introduce en nuestro país el enfoque de control interno acorde con las condiciones de la economía nacional dictándose la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precio, la cual consta de 34 normas y 5 componentes.

Haciendo un análisis los planteamientos del informe COSO y la Resolución 297/2003 llegamos a la conclusión que estos informes describen, aunque con enfoques diferentes, las mismas cuestiones a resolver dentro de la entidad en lo que a control interno respecta.

Debido a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno surge la Resolución 60/2011 de la C.G.R, con el objetivo de elevar la responsabilidad y facultad de las empresas, teniendo como principios básicos la legalidad, la objetividad, la división de funciones, la fijación de responsabilidad, el cargo y descargo y el autocontrol. Lo que la diferencia de las anteriores versiones es su enfoque proactivo o de gestión de riesgo empresarial, el cual se ha de encontrar presente en los cinco componentes, tener por tanto un sistema de control satisfactorio pasa por tener una adecuada concepción de lo que significan los riesgos en la empresa y su impacto en los objetivos de la organización. La misma esta confeccionada mucho más factible a su entendimiento e implementación práctica, ajustada a las condiciones objetivas de cada entidad, dándoles facultad a los dirigentes que adecuen el cronograma de implementación a las condiciones reales de las empresas. Consta de 5 componentes y 19 normas.

## **CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD**

### **2.1. Introducción**

Para poder actuar sobre el objeto de estudio en particular, conocer sus características y su contexto, ante todo es necesario realizar una evaluación, que nos permita conocer sus problemas y explicar su situación actual.

En el presente capítulo se caracteriza a la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad y se muestra la evaluación del Sistema de Control Interno, como resultado de la aplicación de las diferentes técnicas y métodos de la investigación: la recopilación de información mediante la observación directa y entrevistas con cuadros y funcionarios de los diferentes niveles, el análisis de documentos con el estudio de los informes de las auditorías e inspecciones realizadas al control interno, tormenta de ideas, entre otras.

### **2.2. Caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad**

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, perteneciente al Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo (Formatur), se fundó en Tope de Collantes en 1978, desde entonces ha graduado a más de 44 000 estudiantes. Está ubicada a pocos kilómetros de la ciudad de Trinidad, provincia de Sancti Spíritus, al centro sur de la isla de Cuba. Con más de treinta años de experiencia en la formación y desarrollo del capital humano del sector turístico en el polo Trinidad - Sancti Spíritus, es centro autorizado por el Ministerio de Educación Superior (MES) desde 1996 para impartir la enseñanza postgraduada y categorizada como escuela tipo A, según Resolución No. 67 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, desde el 30 de noviembre del 2006.

En los últimos años ha potenciado la interacción con la empresa, el trabajo relacionado con la investigación y los servicios científico-técnicos, la gestión de la información especializada, la informatización y el apoyo a la superación de los cuadros y sus reservas.

### **Objeto social**

Mediante la Resolución No. 602 de fecha 11 de Noviembre de 2002 del Ministerio de Economía y Planificación fue aprobado el objeto social de la unidad presupuestada denominada Dirección Nacional del Sistema de Formación Profesional para el Turismo Formatur, a través del cual están sustentadas las escuelas creadas al efecto: formar y desarrollar los recursos humanos del turismo; brindar servicios de investigación, información, asesoría y consultoría a entidades del turismo, entidades extranjeras relacionadas con el sector, así como a entidades cubanas y extranjeras pertenecientes a otros sectores de la economía; matricular en los cursos, diplomados y maestrías a personas naturales cubanas y extranjeras, de acuerdo a la regulaciones vigentes al respecto.

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad es horizontal, responde a las nuevas tendencias, ser lo más plana posible, de forma tal que contribuya a la utilización más óptima de los recursos humanos y niveles jerárquicos que facilite la comunicación e información más efectiva con los subordinados. El organigrama se muestra en el **anexo 1**, a continuación se explica la estructura.

### **Dirección**

Dirige el trabajo político – ideológico, docente metodológico e investigativo de la escuela. Organiza, planifica, orienta, controla y supervisa técnica y administrativamente toda la actividad del centro.

Está subordinado a la Dirección Nacional de Formatur, ante la cual responde por los resultados del trabajo de la organización.

### **Secretaría Docente**

Se encarga del control, organización, actualización, confiabilidad, conservación y custodia de la documentación, controles e informaciones de carácter docente, que se generan como resultado del trabajo de la escuela.

### **Subdirección Administrativa**

Tiene como misión apoyar la actividad fundamental de la institución, garantizando los recursos necesarios, los materiales y las condiciones para el buen funcionamiento de los laboratorios de prácticas y los servicios docentes. Se encarga de las actividades de abastecimiento, compras, transporte, inversiones.

### **Subdirección Docente**

Se encarga de la organización, desarrollo y control del proceso pedagógico profesional en la escuela. Es el máximo responsable de la ejecución del plan de cursos del año y fiscaliza el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

Planifica, organiza y controla el trabajo metodológico de la escuela. Está subordinado al director. Miembro del consejo de dirección y es el director técnico del consejo técnico.

### **Subdirección de Investigación y Desarrollo**

Se encarga de atender las actividades de superación universitaria y de directivos, la ciencia e innovación tecnológica y la colaboración internacional. Es el director técnico del consejo científico. Es responsable de la organización, desarrollo y control de la actividad científico investigativo de la escuela.

### **Residencia Estudiantil**

El máximo responsable es el subdirector. Está subordinado al director de la escuela, al cual brinda la información sobre los resultados de la residencia. Es miembro del consejo de dirección. Una de las formas de coordinar el trabajo es a través de despachos operativos semanales.

Tiene como encargo social garantizar el desarrollo de las prácticas de los estudiantes en condiciones reales de servicio bajo la supervisión de profesores e instructores, propiciando la retroalimentación necesaria para el perfeccionamiento de los planes de estudio y propiciando la formación de valores en los mismos. Se vincula al cliente en el proceso de formación, generando ingresos por los servicios prestados, debido al carácter comercial de estos centros de práctica.

Funciona como hotel comercial y como laboratorio docente. Es una residencia estudiantil que ofrece, como fundamentales, los servicios de alojamiento. En el mismo se complementa la formación de los recursos humanos del turismo a través de la

preparación, entrenamiento y desarrollo de las habilidades prácticas acorde a los estándares de calidad vigentes.

### **Recursos Humanos**

Es el responsable del cumplimiento de las regulaciones y las normas establecidas en relación con la fuerza de trabajo de la escuela.

### **Grupo Económico**

El área económica forma parte de la estructura de dirección de la entidad, siendo la unidad organizativa donde se realizan las funciones de control, organización, actualización y tramitación de las operaciones económicas financieras que se generan como resultado del trabajo.

### **Centro de Información y Documentación**

Es el encargado de gestionar la información, ofertar productos y servicios informativos de valor añadido para el área académica del sector del turismo en el territorio Trinidad - Sancti Spíritus, fundamentalmente a sus directivos, mediante el empleo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones

### **Departamentos Docentes**

- **Departamento de Técnicas Profesionales**

Se encarga de la capacitación técnica en las empresas hoteleras y extrahoteleras. Tiene como subordinados a los profesores. Desarrolla las especialidades: Cocina, Servicio Gastronómico, Recepción, Animación y Tienda.

- **Departamento de Idioma**

Se ocupa de la impartición de las lenguas extranjeras (inglés, francés, italiano y alemán) con fines específicos para todo tipo de curso, así como de realizar pruebas de diagnóstico y pruebas de suficiencia idiomática para trabajadores del sector. Animación tanto en los cursos de formación como en los de superación a trabajadores. Tiene como subordinados a los profesores de las especialidades antes señaladas que forman dos colectivos, uno de Idiomas.

- **Departamento de Gestión Turística**

Se encarga de la formación, capacitación y desarrollo de los RRHH del sector del turismo, de la actividad postgraduada en cursos y diplomados, así como de

asesorías y consultorías. Está compuesto por un claustro de profesores de gestión (que imparten asignaturas de dirección, informática y de carácter cultural, particularmente de la cultura cubana y de historia).

### **Situación de los recursos humanos**

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad para cumplir con su objeto social cuenta con 84 trabajadores, su composición en el centro se estructura como se muestra en la tabla No. 2.1.

**Tabla No. 2.1. Composición de la fuerza de trabajo**

Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Contratos Determinados	Adiestrados	Total	Sexo		Nivel Escolar			Etnia		
					M	F	M	MS	S	B	N	M
88	81	2	1	84	37	47	2	31	51	59	18	8

La escuela cuenta con un claustro de profesores altamente calificados y con amplia experiencia en la docencia e investigación, con resultados excelentes que cubren la formación y superación hasta niveles superiores, el mismo se encuentra compuesto por 43 profesores, se muestra por categorías en la tabla No. 2.2.

**Tabla No. 2.2. Composición del claustro de profesores**

Categoría docente				Categoría Universitaria				Grado Científico	
Principal	Ayudante	Entrenador	Sin categ.	Titular	Auxiliar	Asistente	Instructor	Máster	Doctor
27	3	7	6	1	2	7	13	24	1

Posee un grupo de profesores adjuntos compuesto por 22 especialistas preparados técnica y metodológicamente, quienes contribuyen y fortalecen el proceso pedagógico del centro y los vínculos con la empresa, que tributan a todos los niveles de los diferentes perfiles en formación.

### **Misión**

Formar y desarrollar, con espíritu transformador, el capital humano del sector turístico en el territorio Trinidad-Sancti Spíritus; en estrecha relación con la empresa para contribuir, con profundas convicciones revolucionarias y elevadas competencias laborales, a la solución de los problemas del turismo.

### **Visión**

Ser una escuela con prestigio nacional e internacional reconocida por: formar y capacitar profesionales con elevadas competencias laborales y valores éticos, transformar escenarios y garantizar la mejora continua de las empresas turísticas en el territorio.

### **Valores compartidos y normas de actuación**

#### **■ Patriotismo**

- Reforzar las tradiciones históricas y culturales de nuestra identidad nacional.
- Desarrollar una actitud intransigente ante cualquier manifestación contraria a los intereses de la patria.
- Ser honestos, justos, modestos, dignos, transparentes y solidarios.
- Amar a la patria defendiendo sus conquistas

#### **■ Sentido de pertenencia**

- Estar comprometidos con el rol de Formatur y de la EHT Trinidad en el desarrollo del capital humano del sector.
- Asumir la responsabilidad otorgada como un honor y compromiso, nunca como una ventaja personal.
- Mostrar disposición real a realizar tareas por el bien de la EHT, fortaleciendo su identidad y elevando su prestigio.
- Identificarnos con la historia de la escuela y las mejores tradiciones de la misma.
- Subordinar los intereses individuales a los colectivos y estos a los sociales, conjugando los mismos.

#### **■ Espíritu transformador**

- Ser profesional, eficiente y creativo en el trabajo.

- Preparar el trabajo docente y científico metodológico, integrando lo académico, laboral e investigativo con alto rigor profesional.
- Mostrar una actitud positiva al cambio, la actualización constante y la disposición de transformar la escuela y el sector.

### **Actividades que realiza**

La escuela atiende la superación, capacitación, formación, actualización de los recursos humanos, abarca todos los niveles de formación y desarrollo de los mismos para el sector del turismo en todas las profesiones básicas y de directivos.

El centro cuenta con suficiente experiencia en la formación de los mandos medios y superiores de dirección, con resultados reconocidos por las instituciones a la que tributan los profesionales en las diferentes especialidades. Se imparten siete perfiles de formación básica que son los siguientes:

**Regiduría de Pisos:** plan de estudio dirigido al proceso de prestación de servicios para el desempeño profesional en la actividad de preparación, limpieza, acondicionamiento y decoración de habitaciones y áreas nobles y públicas en una instalación turística para satisfacer las expectativas de los clientes.

**Recepción Hotelera:** lograr a través de diferentes actividades del plan de estudio; que los estudiantes de esta especialidad ejecuten las técnicas, procesos y procedimientos de trabajo en la actividad de acogida, estancia y despedida de huéspedes según tipos de clientes.

**Cocina Profesional:** plan de estudio dirigido a la ejecución integral de los procesos de gestión y elaboración en la cocina de preparaciones culinarias empleando las técnicas de base correspondientes.

**Servicios Gastronómicos:** plan de estudio dirigido a ejecutar integralmente el sistema de acciones de la actividad inherente a los servicios gastronómicos, asumiendo una correcta actitud ética, acorde a las exigencias de su encargo social.

**Dependiente Comercial:** plan de estudio dirigido al proceso de gestionar integralmente la gestión de ventas desde una correcta comunicación que propicie un servicio de excelencia y de satisfacción al cliente.

**Animación Turística:** plan de estudio dirigido al proceso de gestionar los procesos que intervienen en el desarrollo de los programas de animación integrando a la tecnología del diseño y aplicación de los mismos los enfoques histórico-culturales que conforman nuestra nación y su producción artística más emblemática, técnico-artística y psicosociológica que permitan la interpretación y satisfacción con calidad de las necesidades recreacionales de los clientes a través de una comunicación efectiva.

En correspondencia con las necesidades de formación y capacitación de los recursos humanos del sector turístico ofrecen los siguientes cursos en el ámbito territorial:

- Cursos de superación ramal en diferentes modalidades: habilitación, actualización, recalificación, entrenamientos, cursos cortos, cursos para adiestrados.
- Postgrados: dirigidos a promover la educación permanente de los graduados universitarios.
- Diplomados: dirigidos a la especialización en un área en particular del desempeño, entre los que se imparten se encuentran: Dirección de Empresas Turísticas, de Calidad, de Servicios Técnicos, de RR. HH, Gestión Hotelera, Gestión Turística, de A+B, de Dirección, Económico-Comercial, Básico, Comercialización.
- Licenciatura en Turismo: en coordinación con el MES.
- Maestrías en coordinación con el Instituto Superior Pedagógico de Villa Clara, La UCLV Marta Abreu y la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez en las siguientes especialidades: Ciencias Pedagógicas, Recursos Humanos, Gestión Turística, Dirección Empresarial, Teoría y Práctica de la Enseñanza del Inglés.
- Entrenamientos en todas las especialidades básicas y otras que han sido solicitadas por las instalaciones del territorio.
- Idioma en todos los niveles: inglés, francés, italiano, alemán y portugués.

### Situación económica financiera al cierre 31 de diciembre del 2011

- **Presupuesto**

Los gastos planificados para el cierre 31 de diciembre de 2011 son de 124.9 miles de pesos convertibles de ello se ejecuta 116.3 miles de monedas CUC lo que representa un 93.1 % de cumplimiento, se deja de ejecutar en el periodo 8.6 miles CUC.

Los epígrafes mas representativo en la inejecución de los 8.6 MCUC son la lencería con 4.4 y los mantenimientos corrientes con 3.1.

En relación a la moneda CUP la ejecución se encuentra al 86.8 %, de un gasto acumulado planificado de 896.3 se ha ejecutado 777.6.

En moneda CUP se dejó de ejecutar en el período 93.1 miles de moneda CUP, representado en el epígrafe gasto de personal que deja de ejecutar 91.51.

De esta forma la ejecución del presupuesto en la moneda total es de un 87.5%.

**Tabla 2.3 Cuentas por cobrar CUC**

Proveedores	Hasta 60 días	Hasta 90 días
Emprestur Trinidad	1790.00	545.00
Hotel Lido	11.00	
Emp. Transporte Trabajadores.	560.00	301.00
Geocuba Villa Clara		21.00
Ómnibus Viazul		217.00
Grupos Electrógenos		504.00

**Tabla 2.4 Cuentas por cobrar CUP**

Proveedores	Hasta 60 días	Hasta 90 días
Grupos electrógenos		720.00
Ómnibus Viazul		310.00
Geocuba Villa Clara		30.00

Las cuentas por pagar solo tiene un saldo de 1 328.93 pesos en moneda CUP del proveedor Emprestur Trinidad con un día de antigüedad.

- **Inventarios**

Al cierre del año 2011 se realizó el 100% de toma física de inventarios a los útiles en uso y activos fijos tangibles, se hizo una depuración de los medios en mal estado para ser propuesta su baja por la comisión de ajustes.

- **Indicadores de eficiencia**

	Año 2010		Ahorro X	Año 2011		Ahorro X
	Plan	Real	estudiante	Plan	Real	estudiante
Matricula	7275	12192		3375	9374	
Indice de Gtos total por alumnos en CUC	23.27	20.64	2.63	37.00	12.40	2.63

- **Alojamiento hotelero**

La matricula reportada al cierre de diciembre de 2011 es de 9 374 alumnos de un plan de 3 375. El índice de gastos totales por alumnos planificados para el período es de 37.00 moneda CUC y de ello se comporto en 12.40 para un ahorro por estudiante de 24.60.

- **Cumplimiento de los ingresos**

A pesar de haberse retirado el servicio de restaurant por concepto de comedor obrero y alimentación establecida en la dieta Mintur por decisiones del gobierno y del propio ministerio, la residencia estudiantil opera actualmente con utilidades en ambas monedas; al cierre del año 2011 los ingresos acumulados ascendieron a 57.2 MP con 31.9 MP de costos y gastos lo cual representan una utilidad de 25.3 MP para un costo por peso en moneda total de 63 centavos.

## **2.3. Evaluación del sistema de control interno en la EHT Trinidad**

### **2.3.1. Análisis de la matriz DAFO**

Dada la importancia que reviste la planeación estratégica en la implementación del Sistema de Control Interno, para realizar el diagnóstico estratégico de la entidad objeto de estudio, se seleccionó un grupo de trabajadores expertos en la materia que trabajó de conjunto con el Consejo de Dirección Ampliado. Con la aplicación de la técnica

“Brainstorming” se actualizaron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se implicó a los trabajadores de las diferentes áreas, cuyos resultados se exponen a continuación.

### **Fortalezas**

1. Preparación político- ideológica del claustro y demás trabajadores.
2. Preparación académica alcanzada por el claustro.
3. Estabilidad en los cuadros y demás trabajadores.
4. Trabajo cohesionado de las organizaciones y consejo de dirección.
5. Riguroso proceso de selección.
6. Ser centro emisor de postgrado.
7. Contar con grupos asesores y consultores para la atención a las empresas.
8. Contar con infraestructura necesaria para dar respuesta a las necesidades de capacitación del territorio.

### **Debilidades**

1. Poco intercambio científico internacional.
2. Deficiencias en la aplicación y generalización de los resultados de las investigaciones.
3. No contar con suficiente reserva de cuadros especialmente en los departamentos.
4. No contar con la contabilidad confiable.
5. Insuficiente dominio de la legislación vigente para el trabajo de la capacitación y de RRHH en la empresa.
6. No se ha logrado el resultado deseado para asumir la tarea de Formatur de estar en el centro de los problemas de la empresa.

### **Oportunidades**

1. La aplicación en algunas de nuestras entidades del perfeccionamiento empresarial.
2. Contar con áreas docentes para el desarrollo de capacitación en la empresa.
3. Estar enclavado en un polo de gran interés para el desarrollo turístico del país.

4. Tener la posibilidad de participar en las comisiones nacionales de desarrollo de Formatur.
5. La condición de la ciudad como patrimonio de la humanidad.

### **Amenazas**

1. Algunos centros de enseñanza ofertan cursos semejantes a los nuestros.
2. Poco crecimiento y desarrollo inversionista del turismo del territorio.

En el **anexo No. 2**, se muestra la matriz DAFO, se valoró cada una de las variables, a partir de lo cual se determinó la matriz de impactos cruzados.

Del análisis de los impactos cruzados, se derivó el siguiente problema estratégico:

Si continuamos siendo débiles en:

### **Problema estratégico**

La aplicación y generalización de los resultados de las Investigaciones. Dominio de la legislación vigente para el trabajo de la capacitación y de los recursos humanos de la empresa. Contabilidad confiable y no alcanzar el resultado deseado para asumir la tarea de Formatur de estar en el centro de los problemas de la empresa.

Y seguimos siendo amenazados por:

Algunos centros de enseñanza que ofertan cursos similares a los nuestros y el Poco crecimiento y desarrollo turístico en el territorio.

Aunque seamos fuertes en:

Ser centro emisor de postgrado, Contar con grupos asesores y consultores para la atención a la empresa, Contar con la infraestructura necesaria para dar respuesta a las necesidades de Capacitación del territorio. No podremos aprovechar las oportunidades de: La aplicación en algunas de nuestras entidades del perfeccionamiento empresarial, Contar con áreas docentes para el desarrollo de la capacitación en la empresa y Tener la posibilidad de participar en las comisiones nacionales de desarrollo de Formatur.

Para dar respuesta al problema estratégico se propuso la siguiente solución estratégica:

### **Solución estratégica**

Si somos fuertes en:

Ser centro emisor de postgrados; Contar con grupos asesores y consultores para la atención a la empresa; Contar con la infraestructura necesaria para dar respuesta a las necesidades de capacitación del territorio.

Y aprovechamos las oportunidades de:

La aplicación de algunas de nuestras entidades que están inmersos en el perfeccionamiento empresarial; Contar con áreas docentes para el desarrollo de la capacitación en la empresa; Tener la posibilidad de participar en las comisiones nacionales de desarrollo de Formatur.

Entonces,

Podremos atenuar las amenazas:

De que algunos centros de enseñanza que ofertan cursos similares a los nuestros y el poco crecimiento y desarrollo turístico en el territorio.

Aunque seamos débiles en:

Deficiencias en la aplicación y generalización de los resultados de las investigaciones; Insuficiente dominio de la legislación vigente para el trabajo de la capacitación y de los recursos humanos de la empresa; Y no lograr el resultado deseado para asumir la tarea de Formatur de estar en el centro de los problemas de la empresa.

### **2.3.2. Evaluación al Sistema de Control Interno en la EHT Trinidad**

En la realización de la evaluación para conocer la situación que presentaba el Sistema de Control Interno en la entidad objeto de estudio, se aplicaron diferentes técnicas y métodos de la investigación: análisis de documentos, comprobación física y documental del cumplimiento de las normas que forman parte de cada uno de los componentes de este sistema, entrevistas a los trabajadores y directivos y la aplicación de la Guía de Autocontrol de la CGR de Cuba, a continuación se exponen los resultados:

#### **Análisis de documentos**

Se procedió a la revisión y análisis de documentos, entre ellos el Expediente de acciones de control de la EHT Trinidad, Expediente del sistema de control interno de la EHT Trinidad, Cronograma de implementación de la resolución 60/11 de la CGR que

establece las “Normas del sistema de control interno” y el Plan de prevención de riesgos.

- **Resultados de la revisión del Expediente de acciones de control**

Al revisar el Expediente de acciones de control, se pudo comprobar que durante el año 2009 la entidad recibió una auditoría especial practicada por el extinto Ministerio de Auditoría y Control, en el período comprendido del 21 de octubre al 21 de noviembre de ese mismo año, cuya evaluación otorgada fue con calificación **Deficiente**, debido a violaciones de normas de control, errores contables y atrasos en el registro de los hechos económicos que pueden afectar los recursos de la entidad. A continuación se expone un resumen de las principales deficiencias detectadas en materia de control interno que se detallan en el Informe, entre ellas se destacan:

- En el Plan de prevención elaborado, no existen los procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, existen causas y condiciones que propiciaban las deficiencias detectadas: los resultados de las auditorías no se corresponden con el cumplimiento de las medidas previstas por lo que se califica la actividad de control .Elaborado No efectivo.
- En el Plan de prevención, indebidamente el director es responsable de 73 de las 103 medidas a tomar lo que representa el 71% evidenciando que no se le da una activa participación a los trabajadores.
- El Cronograma de implementación de la Resolución 297/03, no especifica por cada uno de los componentes del control interno las acciones de control a ejecutar, a este se la han hecho adecuaciones en meses posteriores.
- Existe un comité de control de la entidad con reglamento a seguir, su funcionamiento se limita a la supervisión de las acciones realizadas a las diferentes áreas, por lo que no cumple con el objetivo general de vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno implementado y su mejoramiento continuo.

Los problemas detectados en esta acción de control dieron origen a un total de 10 deficiencias y 16 medidas encaminadas a darle solución a las mismas.

En la revisión efectuada durante la investigación, se pudo constatar que de las 16 medidas, 15 fueron cumplidas, quedaron pendientes por resolver:

1. Darle seguimiento por faltante de activo fijo tangible hasta la aprobación de su baja.

Esta se deriva de la existencia de un auto marca Subaru Vivió que desde el año 2001 se mantenía registrado en la entidad como un activo fijo tangible, el cual no se le podía dar entrada en la Contabilidad, porque provenía de una compra de piezas a DIVEP Sancti Spíritus.

Posteriormente se revisó el Informe emitido por el Grupo de Consultoría Económica de Formatur, quien intervino a solicitud de la dirección del Mintur en el territorio, en el período comprendido desde el 23 de marzo al 23 de mayo del 2010, a continuación se exponen las deficiencias detectadas, cuyos resultados son los siguientes:

- No se encuentra confeccionado el Manual de organización y funciones de la organización.
- No se encuentra confeccionado el Manual de Contabilidad de Costo.
- La entidad no tiene identificado los riesgos vinculados a los puntos claves de la organización, por tanto no se pudo verificar la estimación o cuantificación de los mismos, determinación de los objetivos de control y detección del cambio.
- No se tienen implementados normas y procedimientos para el componente Información y Comunicación.
- Se violan normas y procedimientos de actividades de control aplicadas al efectivo en caja y cuentas por cobrar.
- Existe pendiente de resolver el seguimiento por faltante del activo fijo tangible auto marca Subaru Vivió, hasta la aprobación de su baja.
- No se cumple con lo establecido en el Manual de Contabilidad General en cuanto a la metodología para el registro y control de los materiales utilizados en la práctica de laboratorio.

En la revisión efectuada durante la investigación, se pudo constatar que de las 7 deficiencias, 4 fueron cumplidas, quedaron pendientes por resolver Manual de

Contabilidad de Costo, Manual de Organización y Funciones y la Estrategia de Comunicación.

- **Resultados de la revisión del Cronograma de implementación del sistema de control interno**

Se revisó el cronograma de implementación del sistema de control interno, se pudo apreciar que una de las tareas pendiente de cumplimiento es la elaboración del Manual de Organización y Funciones para la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, rediseño del organigrama que no responde a la misión y objetivos de la entidad, identificación de los riesgos vinculados a los puntos claves de la organización, la estimación o cuantificación de los riesgos, determinación de los objetivos de control para los riesgos identificados.

- **Resultados de la revisión del Plan de Prevención de Riesgos**

En nuestra entidad están identificados los riesgos y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos en cada actividad que se realiza en el centro, el Plan de Prevención de Riesgos esta elaborado por áreas y el de la entidad. Están definidas por cada riesgo el plan de medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de los controles esperados, además se reviso la cantidad de trabajadores que realizan acciones de control y se obtuvo como resultado que de 89 trabajadores que tenía la plantilla, 30 ejecutan las acciones para prevenir los riesgos que representa el 33,7% y como responsables 13 miembros del consejo de dirección ampliado que representa el 14,6%. Es decir el 48,3 % de total de la plantilla de trabajadores de la entidad tributan a la implementación de este Plan.

No obstante se pudo constatar, que no se describen los procedimientos para la implementación de las acciones del Plan de prevención de riesgos de manera que su ejecución se haga efectiva para los propósitos que fueron diseñadas.

- **Resultados de la aplicación de la Guía de control interno de la CGR**

Para conocer la situación que presentaba el sistema de control interno en la entidad objeto de estudio, se aplicó la Guía de control interno emitida por la CGR que se utilizó

en el año 2011 (**anexo No. 3**), a continuación se exponen las deficiencias detectadas por componentes.

### **Componente Ambiente de Control**

- Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso no cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones
- No está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
- No está desagregado el Plan por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad.
- No se tienen establecidos manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y actividades que ejecutan.
- No está establecido, ni actualizado el Manual de organización y funciones de la entidad.

### **Componente Gestión y Prevención de Riesgo**

- No se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.
- No se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar.

### **Componente Actividades de Control**

- No están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.
- No está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.
- En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades no están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.
- No existe evidencia documental de la aprobación por quien corresponda, de los usuarios con acceso a los sistemas contables-financieros.
- Los trabajadores no portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.

- No existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
- No existe un sistema de información con indicadores cuantitativos y cualitativos.

### **Componente Información y Comunicación**

- No existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.
- No existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.
- Hay duplicidad en la información y en los datos.
- El sistema de información no está diseñado sobre la base de la estrategia de información y comunicación.
- El sistema de información no se rediseña ante cambios en la estrategia de información y comunicación.
- No está establecida la estrategia de información y comunicación de la entidad.
- No existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.

### **Componente Supervisión y Monitoreo**

- Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.

Los resultados de la aplicación de la guía cuestionario para el diagnóstico y evaluación del Control Interno por componentes bajo el enfoque de la Resolución 60/2011 C.G.R. resultó calificado con el siguiente grado de implementación que exponemos en la siguiente tabla:

Tabla 2.4. Comportamiento de la implementación del control interno al amparo de la Resolución 60/2011 del C.G.R.

NO.	COMPONENTES	TOTAL DE PUNTOS A EVALUAR	EVALUACIÓN		
			NI	NP	I
1	Ambiente de Control	71	4	1	66
2	Gestión y Prevención de riesgos	23	2	-	21
3	Actividad de Control	90	10	4	76
4	Información y Comunicación	28	3	-	25
5	Supervisión y Monitoreo	31	-	2	29
<b>TOTAL</b>		<b>243</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>217</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>100</b>	<b>7.82</b>	<b>2.88</b>	<b>89.3</b>

Evaluación:

NI: No implementado

NP: No Procede

I: Implementado.

- **Resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores**

Para constatar la opinión que presentan los trabajadores sobre la implementación del sistema de control interno en la EHT Trinidad y su conocimiento en el tema se utilizó una muestra de 45 para la cual se aplicó una fórmula estadística (**anexo No.4**), se realizó entrevistas cuyas interrogantes efectuadas se muestran en el **anexo No. 5**, los resultados fueron los siguientes:

Las entrevistas se le aplicó a 45 trabajadores de diferentes actividades y que tienen recursos bajo su control, entre ellos, el director de la escuela, el subdirector administrativo, la subdirectora de formación y capacitación y de investigación y postgrado y comprador, económicos, almaceneros, coordinadores, profesores, y trabajadores de apoyo.

1. R/ En la primera pregunta el 91,1% plantea que existe un adecuado control interno en la escuela y el resto señala que aunque existe control este es insuficiente.
2. R/ Al preguntarle por la necesidad de perfeccionar el control interno del centro, el 100% expresa que este debe ser perfeccionado ya que existen áreas que son

muy vulnerables a que ocurran irregularidades y por tanto siempre se requiere que se perfeccione su control.

3. R/ Sobre si el control interno que tienen establecido el área le permite tener un estricto control de todos los recursos el 93,3% alega que si, el 4.4% plantea que este es insuficiente y el 2.3% dice que solo ofrece un control razonable, pues siempre existen brechas.
4. R/ Ante la pregunta de que si el control interno responde a las exigencias actuales del sector y del país, el 71.1% plantea que sí, el 13.3% expresa que a veces y el 15.6% dice que existen algunos aspectos que requieren precisarse mejor.

En resumen, las personas entrevistadas por lo general plantean que existe un buen control interno en la EHT Trinidad, pero que se requiere perfeccionar, pues existe una buena capacitación de los cuadros y trabajadores, Todo lo anteriormente expuesto conlleva a la búsqueda de estrategias para la implementación del Sistema de Control Interno acorde a las exigencias actuales planteadas en los lineamientos de la política económica y social del PCC y de la resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Con la evaluación realizada se pudieron determinar las principales deficiencias que presenta la EHT en el sistema de control interno, lo que pone en evidencia la necesidad de realizar mejoras que permitan la implementación exitosa de la Resolución No.60/11 de la CGR.

## **CAPÍTULO 3. PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se proponen acciones de mejoras a realizar al Sistema de Control Interno en la EHT Trinidad, comprende la descripción del conjunto de acciones a implementar y procedimientos para la ejecución de las acciones de control del Plan de Prevención de Riesgos, lo cual constituye una herramienta metodológica importante para la implementación de la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. Se tuvo en cuenta las características de la entidad en cuanto a procesos y actividades que se ejecutan de manera que resulte un traje a la medida, así los resultados de la evaluación realizada.

### **3.2. Indicaciones para la verificación de la implementación del Sistema de Control Interno y acciones necesarias para la aplicación de la Resolución 60/11.**

Para la verificación del sistema de control interno surge la resolución No1945 del CGR la cual rige las normas y principios de obligada observancia, para evaluar el cronograma de implementación .y su estricto cumplimiento. A continuación se reflejan las normas por componentes para su implementación y acciones a desarrollar en cada uno de ellos.

#### **1. Componente Ambiente de control:**

Norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

- Objetivos de trabajo de la entidad.
- Plan de trabajo anual de Formatur
- Plan de trabajo anual de la entidad.
- Plan de trabajo mensual de la entidad.
- Plan de trabajo individual de cada cuadro, funcionario y especialista.
- Presupuesto anual aprobados y analizado con los trabajadores.

Norma: Integridad y Valores Éticos

- Programa de formación de cultura ética.
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano y documento con las firmas.

- Código de Ética de los trabajadores y documento con las firmas.
- Convenio colectivo de trabajo y documento con las firmas de los trabajadores.
- Reglamento Disciplinario Interno y documento con las firmas de los trabajadores.
- Registro consecutivo anual de medidas disciplinaria.

Norma: Idoneidad Demostrada.

- Acta de constitución del Comité de Expertos.
- Perfiles de competencias o descripciones de puestos de trabajo.
- Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.
- Plan anual de capacitación.

Norma: Estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad.

- Documento legal que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social.
- Certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.
- Plantilla de cargo.
- Organigrama de la entidad.
- Manual de funcionamiento.
- Manual de procedimientos por cada proceso.
- Plan de Seguridad Informática.
- Resoluciones de nombramiento de los directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores designados.
- Disposiciones que aprueban los órganos de dirección y consultivos.

Norma: Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

- Procedimiento documentado para el proceso de selección, captación y aprobación de los trabajadores.
- Acta de creación del Comité de Experto.
- Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.

## **2. Componente Gestión y Prevención de Riesgos**

Norma: Identificación de riesgos y Detección del Cambio

- Riesgos identificados, clasificados y cuantificados.

Norma: Determinación de los objetivos de Control

- Definir los objetivos de control a considerar y las medidas necesarias a aplicar.

Norma: Prevención de riesgos.

- Plan de prevención de riesgos.
- Programa de seguimiento periódico al cumplimiento del Plan de prevención de riesgos.

### **3. Componente Actividades de Control**

Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y niveles de autorización.

- Procedimientos para: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.
- Definición de la relación entre las áreas en cuanto a la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.
- Definición de la forma de control y supervisión en los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades.
- Definición de los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones.

Norma: Documentación, Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos.

- Contratos económicos con proveedores.
- Contratos económicos con clientes.
- Actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.

Norma: Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros

- Niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.
- Relación de las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes.

Norma: Rotación del Personal en Tareas Clave

- Plan de rotación del personal.

Norma: Control de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

- Plan de Seguridad Informática.

Norma: Indicadores de Rendimiento y de Desempeño

- Indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.

#### **4. Componente Información y Comunicación**

Norma: Sistema de Información, Flujo y Canales de Comunicación

- Diagrama del flujo
- Sistema de Información

Norma: Contenido, calidad y responsabilidad

- Procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

Norma: Rendición de Cuentas

- Cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.
- Actas de las rendiciones de cuenta.

#### **5. Componente Supervisión y Monitoreo**

Norma: Evaluación y Determinación de la Eficacia del Sistema de Control Interno

- Evaluación al Sistema de Control Interno por la Guía de Autocontrol.

Norma: Comité de Prevención y Control

- Acta de constitución del Comité de Prevención y Control.
- Cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control.
- Actas de las reuniones del Comité de Prevención y Control.

### **3.3. Propuesta de acciones de mejoras al Sistema de Control Interno en la EHT Trinidad**

#### **Acción No. 1. Procedimientos de autocontrol diseñados para aplicar en cualquier tipo de controles que se establezcan.**

Con el objetivo de facilitar la ejecución de las acciones del Plan de Prevención de Riesgos, se decidió describir los procedimientos de tal forma que el ejecutante de la acción que en la mayoría de los casos no es especialista en la actividad, pueda

realizarla sin complejidad, desarrolle habilidades en la revisión y se pueda cumplir con el propósito fundamental que es “prevenir”. A continuación se exponen.

### **Procedimiento No.1**

**Actividad o área:** Economía

**Riesgo:** Cuentas por cobrar y pagar

**Posible manifestación:** Existencia de cuentas por cobrar envejecidas sin conciliación.

#### **Objetivos:**

1. Comprobar el cumplimiento de la Resolución 11/2009 Mintur.
2. Obtener un ciclo de cobro a 30 días.
3. Trabajar con un porcentaje de envejecimiento de las cuentas que no supere el 10 % del total.

#### **Procedimiento:**

1. Verifique que los saldos de las cuentas por cobrar se analizan periódicamente por edades.
2. Verifique que la cuenta por cobrar del cliente seleccionado no posea importes en las columnas correspondientes a las edades de los rangos: de 31 a 60 días, de 61 a 90 días, de 91 a 120 días y a más de 120 días.
3. Verifique en caso de existir en la cuenta por cobrar del cliente seleccionado importes en las columnas correspondientes a las edades de los rangos mencionados en el punto No.2, si hay evidencias escrita de las gestiones de cobro realizadas.

### **Procedimiento No.2**

**Actividad o área:** Administración

**Riesgo:** Uso de combustibles

**Posible manifestación:** Desvío o robo de combustible.

#### **Objetivos**

- 1- Cumplir con el nivel de asignación del combustible y la debida correspondencia con el nivel de actividad.
- 2- Comprobar el cumplimiento de las resoluciones y normas tipificadas para estos tópicos: NEC No.4, Resolución No.60/09 del MFP y Resolución No.34 Mintur.

- 3- Comprobar los índices de consumo de combustible que este por debajo al 0.14.

**Procedimiento:**

1. Verificar si existe coincidencia entre el saldo de la tarjeta seleccionada y el saldo del submayor habilitado para la misma.
2. Compruebe que existe correspondencia entre el gasto de combustible de la tarjeta y la asignación entregada.
3. Compruebe que el consumo de combustible este soportado por los comprobantes de venta que emite el servicentro.
4. Compruebe que existe correspondencia entre el gasto de combustible y el kilometraje reportado en la Hoja de Ruta.
5. Compruebe que el índice de consumo por kilómetro recorrido real se corresponde con el aforado o prueba del litro.
6. Calcular el gasto de combustible por peso de ingreso y comprobar que esté por debajo de los 0.14.

**Procedimiento No.3**

**Actividad o área:** Economía

**Riesgo:** Uso y Control de las Dietas

**Posible manifestación:** Uso indebido de las atribuciones y facultades en las autorizaciones y utilización de dietas de alimentación, hospedaje y pasajes en beneficio propio y de terceros.

**Objetivos**

1. Comprobar que en la entrega de los documentos de dieta de alimentación y hospedaje se cumple lo reglamentado en la Resolución No.6

**Procedimiento:**

1. Seleccione un modelo de Anticipo y Liquidación para Gastos de Viajes que haya sido liquidado.
2. Compruebe que la persona que autoriza la dieta está designada para estas funciones.

3. Verifique que la entrega de esta dieta haya sido concedida para gastos fuera de la localidad de alimentos y hospedaje y se corresponde con el Plan de Trabajo de la EHT y el individual.
4. Verifique que la entrega de la dieta es en correspondencia a los trabajadores, funcionarios y dirigentes de la EHT, verificar con el modelo P-4.
5. Verifique que las cuantías de alimentos y hospedaje en ambas monedas se corresponde con lo estipulado en la Resolución No.6/07 del Mintur.
6. Verifique que esté recibida y firmada por la persona que va a realizar el viaje fuera de la localidad.
7. Compruebe que existe correspondencia entre los días hospedados con el Chip y la facturación en moneda CUC.
8. Compruebe que existe correspondencia entre los días hospedados con el comprobante de pago y la facturación en CUP.
9. Verifique que exista coincidencia entre estos documentos y los soportes que presentó el trabajador al concluir el viaje.

#### **Procedimiento No.4**

**Actividad o área:** Economía

**Riesgo:** Uso y Control de las Dietas

**Posible manifestación:** Uso indebido del voucher

#### **Objetivos**

1. Comprobar la correcta utilización y contabilización de los cheques voucher.

#### **Procedimiento:**

1. Compruebe a través del modelo Anticipo y Liquidación para Gastos de Viajes, que se concedió la autorización para la realización del viaje.
2. Compruebe que el consecutivo de cheques voucher es el que está en uso y entregado por la Empresa Transportista.
3. Compruebe que se entregan las copias de los cheques voucher con los ticket de las cajas registradoras.
4. Verifique que el importe asignado en el cheque voucher coincida con los ticket de las cajas registradoras o la sumatoria de ellos.

5. Compruebe que existen conciliaciones entre la empresa transportista y la EHT periódicamente.

#### **Procedimiento No.5**

**Actividad o área:** Economía

**Riesgo:** Entrega estipendio por concepto de alimentación.

**Posible manifestación:** Pago indebido de estipendio a los trabajadores.

#### **Objetivos**

1. Comprobar que en la entrega del estipendio por concepto de alimentación se cumple lo reglamentado en la Resolución 1/10 del Mintur.

#### **Procedimiento:**

1. Compruebe que la entrega del estipendio por concepto de alimentación se efectúe a los trabajadores aprobados en la plantilla de cargos de la EHT (P-4).
2. Revise en el documento Nómina los trabajadores que se encuentran de vacaciones.
3. Revise la entrega de certificados médicos por los trabajadores y ausencias.
4. Revise las dietas autorizadas fuera de la localidad y que se hayan consumido los importes autorizados.
5. Revise el certificado del área de Recursos Humanos y compare las incidencias del pago del estipendio con las acciones relacionados en los puntos del 1 al 4.
6. Revise la correspondencia entre el Certificado y la Nómina para el pago del estipendio.
7. Revise la correspondencia entre el importe de la Nómina del estipendio con la solicitud Fintur y el Cheque emitido por esta casa financiera.
8. Revise la contabilización de este tópico y su contravalor.
9. Compruebe la correspondencia entre la Nómina del estipendio, la Solicitud de Fintur y el Cheque con la Nómina por pagar de estipendio del Balance General de la EHT.

**Acción No. 2. Elaboración del Plan de capacitación a los trabajadores, funcionarios y dirigentes de la EHT Trinidad.**

El objetivo del Plan de Capacitación es dar a conocer a los trabajadores, funcionarios y dirigentes la importancia que tiene, la implementación del Sistema de control Interno, su funcionamiento, integración entre sus normas y las responsabilidades que tienen los miembros de Comité de Prevención y Control.

Realizar seminarios y talleres donde se abordarán diferentes temas en cada una de las conferencias, tales como: Surgimiento de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, componentes y normas que integran el Sistema de Control Interno, integración entre ellos, Miembros de la Comité de Prevención y Control Ver **anexo No.6.**

Se utilizó como bibliografía la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República y la Resolución No.1945 del 2011 de la CGR.

**Acción No. 3. Guía de archivo de los documentos que conforman todo el sistema de control interno.**

Con la Guía de Archivo se pretende organizar los documentos que forman parte de la implementación del Sistema de Control Interno en la EHT. En esta se relacionan los cinco componentes, con sus normas correspondientes, así como la documentación que debe existir como evidencia de las mismas. Se relaciona la persona encargada de la custodia de cada documento y su actualización en el caso que lo requiera y el área donde se encuentra localizado. Ver **anexo No.7.**

Para la confección de la Guía de Archivo se tuvo en cuenta la Resolución No. 1945/11 sobre “Indicaciones generales para la implementación del sistema de control interno en cada órgano, organismo, organización y entidad” y la propuesta de Guía de Autocontrol versión 4 de enero de 2012 adaptada a la Resolución No.60/11, ambas resoluciones emitidas por la Contraloría General de la República de Cuba.

**Acción No. 4. Cronograma de acciones de control y supervisión a cumplimentar para minimizar las deficiencias encontradas al aplicar la guía de autocontrol.**

Se realiza un cronograma de acciones de control y supervisión que muestre las principales tareas y acciones a cumplir de manera general, así como por normas y sus componentes, consignando la fechas de cumplimiento y sus responsables las cuales serán chequeadas de manera sistemática en el comité de prevención y control, a partir de las rendiciones de cuentas de los grupos de expertos y este a su vez en el consejo de dirección.

Si durante el proceso de constatación de dichas acciones surge un nuevo riesgo este será analizado e incorporado en dicho análisis. Ver **anexo No. 8**.

**3.4. Otras mejoras realizadas en la EHT Trinidad para la implementación de la resolución 60/2011 de la CGR.**

**Acción No.1. Se realizaron acciones de capacitación a los trabajadores, cuadros, dirigentes y reservas sobre normas de control interno.**

Esta acción consiste en la impartición de seminarios, conferencias, talleres u otra modalidad de capacitación a los trabajadores, consejo de dirección y reserva sobre normas y procedimientos en materia de control interno, que contribuyan a su perfeccionamiento e implementación exitosa de la legislación vigente. En el **anexo No.9**, se muestran las acciones de capacitación ejecutadas.

El Taller sobre Planeación Estratégica tuvo un impacto positivo, en el quedaron sentadas las bases para actualizar los diagnósticos estratégicos, lo cual permitió que se actualizara la Estrategia de la EHT Trinidad y las diferentes áreas hasta el 2015.

Con el desarrollo del Taller Territorial de Control Interno en el Turismo, que tuvo como sede la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, con un total de 18 participantes que representaron a diferentes entidades turísticas del Territorio Trinidad - Sancti Spíritus.

Se presentaron varios trabajos, basados en experiencias prácticas y resultados en las temáticas:

- Herramientas para la implementación del Sistema de Control Interno.
- El control interno y la contabilidad en la empresa turística cubana.

- El papel de la administración en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno en la empresa turística cubana.
- La gestión del riesgo en el sistema turístico cubano.
- El papel del control interno en la actividad de logística en la empresa turística cubana.
- La comunicación en la empresa turística y su relación con el control interno.
- El control interno en la gestión del capital humano.
- El Sistema de Control Interno en el Perfeccionamiento Empresarial.
- La calidad de los servicios turísticos y su relación con el control interno.
- El control interno y su papel en la seguridad informática.

Constituyó el taller un momento de intercambio, los debates estuvieron en torno a la búsqueda de alternativas para mejorar la implementación de los sistemas de control interno, la importancia de involucrar a todos los trabajadores en el proceso, que los directivos estén cada vez más conscientes del papel que les corresponde en la empresa, necesidad de elevar la calidad de los servicios, la comunicación en la empresa y ver todos los procesos en la empresa como un sistema.

### **Acción No. 2. Elaboración de la Estrategia de Comunicación para la EHT Trinidad.**

La Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad tiene como propósito: facilitar el desarrollo, traslado, aprovechamiento adecuado y oportuno de la información (interna y externa) en aras de alcanzar los objetivos de la organización.

La elaboración del Sistema de Comunicación en la EHT Trinidad, partió del resultado del estudio y análisis de todos los trabajadores con la conducción del Director General.

La EHT Trinidad contó con los antecedentes de la definición de los valores empresariales y la formalización de la Estrategia Integral que la entidad tenía definida. Trabajar sin esta previa información, sometería a la entidad a inversiones improductivas y a gastos de recursos innecesarios en la implantación del Sistema de Comunicación. La Estrategia en su estructura cuenta con los siguientes elementos:

- Generalidades.
- Políticas de la Comunicación
- Objetivos de la Comunicación
- Públicos Objetivos de la Entidad
  1. Público Interno
  2. Público Externo
- Canales de Comunicación a utilizar en la Entidad
  1. Canales de Comunicación que son utilizados por la Entidad
  2. Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores
  3. Características de los mensajes a emitir por la entidad
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Aplicación del Sistema de Comunicación
- Organización Estructural para la Comunicación
  1. Diseño de la misión
  2. Funciones y Facultades del área de Comunicación
  3. Acciones a realizar para la implantación del Sistema
- Presupuesto para las Comunicaciones

### **Acción No. 3. Elaboración del Manual de Organización y Funciones de la EHT Trinidad.**

El Manual de Organización y Funciones para la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad (MOF), es un documento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de áreas y puestos de trabajo o cargos, desarrolladas a partir de la estructura organizativa, funciones establecidas en los calificadores de cargos y en el Manual de Organización y Funciones de Formatur. Su objetivo es definir la estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de la misión y objetivos, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

El presente manual de organización y funciones tiene por finalidad lo siguiente:

- Establecer las funciones que deben cumplir las áreas
- Orientar al personal sobre sus funciones, su ubicación e interrelación dentro de la estructura orgánica del centro, así como su nivel jerárquico y dependencia administrativa.
- Servir de Instrumento básico en la racionalización de los procedimientos, con el fin de lograr una eficaz y eficiente administración que conlleve al cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
- Contribuir a implementar las normas técnicas de control aprobadas por la Contraloría General de la República de Cuba y facilitar la ejecución de auditorías administrativas.
- Servir de ayuda durante la selección de personal que debe ocupar diferentes cargos de la organización para calificarlos por comparación entre lo que hacen y lo que deben hacer.
- Constituirse como un instrumento eficaz que facilite el control del cumplimiento de las funciones y atribuciones a nivel de institución y área.

### **Alcance**

El presente manual de organización y funciones (MOF) es de aplicación a todas las áreas, departamentos y trabajadores que abarca la estructura organizativa de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

Será de obligatoria aplicación, por lo que el director de la escuela garantizará su divulgación entre todos los trabajadores.

### **Aprobación y actualización**

Este manual entrará en vigor a la fecha de su firma de aprobación por la máxima autoridad y por ser un documento de consulta frecuente, deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

**Acción No. 4. Determinación de los objetivos de control para la implementación del Componente Gestión y Prevención de Riesgos .**

Cumpliendo con el cronograma de implementación en nuestra entidad, de la Resolución 60/11 de la CGR, para el componente Gestión y Prevención de Riesgos, se determinaron los objetivos a controlar y los riesgos identificados asociados a los mismos, se utilizó el formato establecido a continuación:

<b>No</b>	<b>Actividad o área</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Posibles manifestaciones negativas</b>	<b>Medidas a aplicar</b>	<b>Objetivos de control</b>

**Acción No. 5. Creación de grupos de trabajo en la EHT Trinidad.**

Se crearon siete grupos de trabajo con el objetivo de instrumentar la labor metodológica del departamento como vía fundamental para el intercambio pedagógico, técnico y científico entre docentes de asignaturas afines y para dar respuesta a los problemas del territorio con un criterio sistémico integrador:

1) Grupo de perfeccionamiento empresarial.

Tiene como objetivo contribuir a la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en todas sus etapas y el Sistema integrado de capital Humano en las empresas turísticas del territorio, la consolidación y mejora continua de los sistemas implementados y el rediseño de estos en los casos que sea necesario por actualizaciones a las bases legales.

El grupo es el encargado de capacitar, asesorar en el diagnóstico, elaboración del expediente y la implementación de cada sistema según el cronograma en las empresas turísticas del territorio que se encuentren en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Además, controla el diseño de los sistemas, la implementación, consolidación y la mejora continua mediante el monitoreo de los indicadores de efectividad obtenidos en cada trimestre.

2) Grupo de producto y comercialización.

Se creó para la realización de estudios de forma sistemática y permanente de factores o temas clave para el éxito de la comercialización de los destinos y organizaciones empresariales turísticas, y se corresponde con las posibilidades reales (talento humano) y control que sobre la realización del proceso de investigación dispone el sistema de EHT de Formatur, en coordinación con la dirección del Mintur y la Oficina del Delegado del ministro en el territorio.

3) Grupo de consultoría económica.

La Consultoría y Asesoría Económica de Formatur surgió como Programa Nacional a solicitud del Ministerio del Turismo en junio de 2007, para trabajar en las empresas que habían perdido la condición del Perfeccionamiento Empresarial por resultados deficientes en su Gestión Económico Financiera.

Su misión está dirigida a:

- Realizar diagnósticos y capacitar a los empresarios y al personal del Área Económica y de Administración, en la metodología de la consultoría, convirtiéndose el consultor en facilitador activo y coordinador del proceso.
- Asesorar la implementación del Plan de Acción que dé respuesta a los problemas detectados.
- Promover el trabajo en equipo, reconociendo el valor de las experiencias de los empresarios y agregando los conocimientos del grupo de consultores.
- Impartir cursos, entrenamientos y talleres de capacitación en Contabilidad, Costos, Finanzas, Control Interno, y otras temáticas relacionadas con la Economía.

4) Grupo de comunicación.

Es el encargado de perfeccionar el proceso de conceptualización y ejecución de los fundamentos establecidos para la actividad de información y comunicación en el territorio.

5) Grupo de calidad.

Es el encargado de identificar los principales problemas de calidad que existen en las instalaciones turísticas del territorio, asesorar para darle solución con

inmediatez y capacitar a los trabajadores y directivos de manera que contribuyan a la mejora continua de la gestión de la calidad.

6) Grupo historia del turismo.

Es el encargado de rescatar toda la historia desde que surgieron las entidades hasta la actualidad y darle cumplimiento a la resolución No 45 del 2009 del Ministerio de Turismo que resuelve dentro de sus funciones realizar un estudio de la Historia del Turismo en cada territorio del país.

7) Grupo de gestión medioambiental.

Es el encargado de diagnosticar la situación de la gestión ambiental en las instalaciones turísticas del territorio, asesorar y capacitar a trabajadores y directivos en esta materia, así como el diseño de sistemas de gestión ambiental sobre criterios de sostenibilidad para su futura implantación y mejora continua. Contribuye mediante el monitoreo a la obtención del Aval Ambiental que certifica el Citma.

### **3.5. Resultados alcanzados en la EHT Trinidad con la aplicación de las mejoras al sistema de control interno**

Después de la implementación de las mejoras al sistema de control interno, la escuela recibió 13 visitas de control, nueve están archivadas en el Expediente Único y cuatro en el Expediente de la Información Oficial Clasificada.

A continuación se relacionan los organismos y entidades que efectuaron los controles y los resultados alcanzados:

✓ **Inspección del Ministerio de Turismo**

Se recibió inspección del Mintur para comprobar el destino final de los activos fijos tangibles del año 2011 y la actualización del el Expediente de Acciones de Control, evaluado de correcto el trabajo.

✓ **Inspección temática de Turempleo**

Se recibió inspección de Turempleo para controlar el proceso de disponibilidad, no se dejaron señalamientos ni recomendaciones, Sin Calificación.

✓ **Inspección temática de Turempleo**

Se recibió inspección de Turempleo para comprobar la evaluación del desempeño, plantilla de cargos y ocupaciones con calificación de Aceptable.

✓ **Inspección de recursos humanos de la casa matriz de Formatur**

Se recibió inspección de la dirección de Recursos Humanos de la casa matriz Formatur, con el objetivo de aplicar la guía de inspección de la ONIT, Sin Calificación. Se dejó la siguiente recomendación: No existe constancia escrita de la notificación de la deuda Bancaria al personal que concluye la relación laboral con la escuela por culminar la garantía salarial en el proceso de disponibilidad, el resto de las no conformidades se solucionaron en el transcurso de la visita.

✓ **Inspección Integral de Formatur**

Se recibió inspección integral de la casa matriz Formatur, se obtuvo calificación de Aceptable con Reinspección con las siguientes recomendaciones:

1. Precisar en el Plan de Actividades mensual las actividades declaradas, haciéndolas factibles con la medición de los resultados esperados.
2. Redactar debidamente las actas de reuniones de los departamentos de idiomas y profesiones básicas y de la Comisión Docente Metodológica.
3. Incrementar la oferta de cursos, resultados de labores asesoras.
4. Analizar conceptualmente las ofertas de Cursos y Entrenamientos.
5. Realizar las modificaciones correspondientes al contenido de la Resolución 12/07 del Director de la EHT
6. Revisar los programas referidos a entrenamientos.
7. Incrementar el nivel de actividad docente, haciéndolo justificable con la plantilla actual.

✓ **Inspección Temática de Formatur**

Se recibió inspección temática de la casa matriz Formatur, para verificar la implementación del sistema de control interno para la actividad de transporte, sin señalamientos, ni recomendaciones con la calificación de Aceptable.

✓ **Visita a la Seguridad y salud en el trabajo de Formatur**

Se recibió inspección de la casa matriz de Formatur para verificar el trabajo realizado en materia de seguridad y salud del trabajo, Sin Calificación con la

siguiente recomendación: Que los procedimientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo relacionado con los planes y medidas de emergencia y de prevención y protección contra incendios se concluyan antes de finalizar el mes de noviembre.

✓ **Inspección del Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica al cumplimiento de la Ley No. 1288/75**

Se recibió inspección del SIME, donde se controló todo lo relacionado con la preservación, recolección, acondicionamiento, empaque, calidad y entrega de la materia prima, con resultados Satisfactorio.

✓ **Auditoría de CUPET**

Se recibió inspección de CUPET, para verificar el control al uso de combustibles, con resultados Satisfactorio, se dejaron las siguientes recomendaciones:

1. No existe evidencia documental de los resultados de la aplicación de las medidas relacionadas con los combustibles y lubricantes en el Programa de Ahorro de Portadores Energéticos.
2. No existe evidencia documental del análisis del cumplimiento de las medidas relacionadas con los combustibles y lubricantes en el Consejo de Dirección de la entidad.

**Resultados de las visitas archivadas en la Información Oficial Clasificadas (IOC)**

Se realizaron 4 visitas a la información clasificada pertenecientes al MININT, Dirección de Economía y Planificación e Instituto Nacional de Reservas Estatales, en la cual no se detectaron dificultades.

En todos los casos se realizaron los planes de medidas y se solucionaron o están en proceso los señalamientos o recomendaciones.

## **CONCLUSIONES**

- La base teórico-conceptual existente acerca del Control Interno contenida en el marco teórico-referencial, como resultado del estudio bibliográfico realizado para dar inicio a la investigación, integra elementos suficientemente explicativos para determinar la utilidad del perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad sobre bases científicamente fundamentadas.
- La evaluación realizada permitió identificar debilidades existentes en el sistema de control interno, imponiéndose la necesidad de su perfeccionamiento en la implementación al sistema de control interno para el cumplimiento de las metas actuales y futuras de la Escuela de Hotelería y Turismo.
- Las mejoras realizadas al sistema de control interno de la EHT Trinidad ha permitido avanzar en la implementación de la Resolución No.60/2011 de la CGR, con la inserción sistemática de procedimientos que tributan a los diferentes componentes y normas y la obtención de calificaciones satisfactorias en las acciones de control que ha recibido.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones para el perfeccionamiento de un Sistema de Control Interno eficaz.

- Instrumentar, mediante aprobación del Consejo de Dirección de la EHT, las acciones para poner en práctica los Procedimientos de Autocontrol propuestos en la investigación.
- Darle seguimiento al cronograma de acciones confeccionado a partir de las deficiencias detectadas en la evaluación.
- Continuar trabajando en el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

## BIBLIOGRAFÍA

ANEC, MFP, & MAC. (2003). Guía de comprobación nacional de control interno.

Blanco, Felipe. . (1984). El control integrado de gestión., 196. Madrid: APD.

Burgos, D., & otros. (1976). Control interno, Instituto de Auditores Internos. Buenos Aires. (37).

Carmona González, M. El control interno en idecop. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml>.

Catácora, F. (1996). Sistemas y procedimientos contables. (Primera), 238. Venezuela: McGraw/Hill.

Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. (2004). Control interno. Nuevos conceptos.

Control interno. (2004).

COSO. (2006). Informe coso. Recuperado Junio 27, 2008, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.html>.

Charry Rodríguez, Alivió. (2000). El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del estado. 187. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.

El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. (2006). Recuperado Enero 20, 2009, a partir de <http://www.gestiopolis.com>.

El control interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. (2005).

Gómez, G. E. (2004a). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.

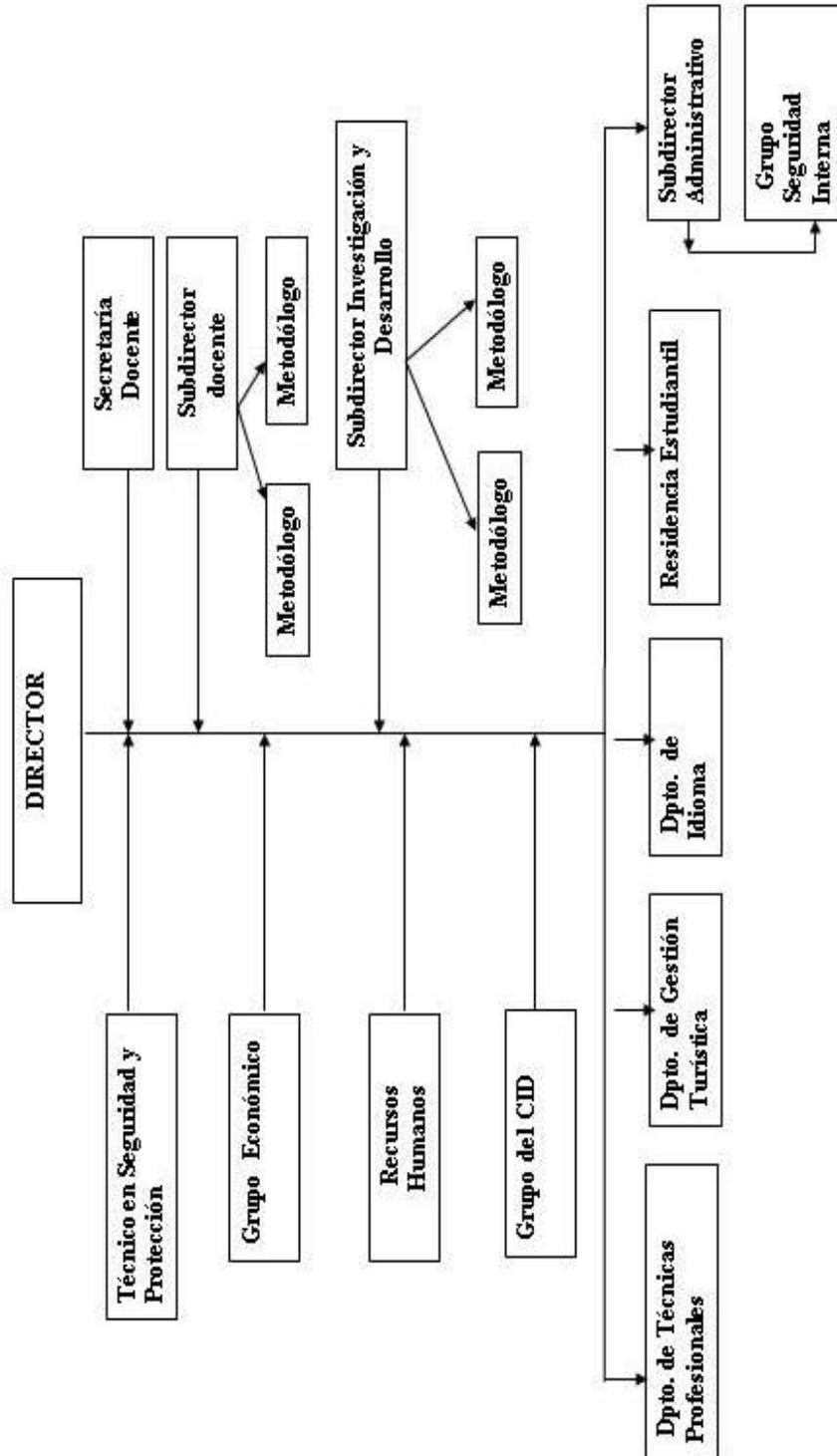
Gómez, G. E. (2004b). Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial.

Hernández, E. Métodos y técnicas para la evaluación de control interno. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno3.shtml>.

- Holmes, A W. (2000). Principios y procedimientos, 198. México: Editorial Hispano Americana.
- Lefcovich, M. (2004). Evaluación del control interno. Recuperado Mayo 1 de 2008, a partir de <http://www.olas.mlef/co/>.
- Leonard, W. (1990). Auditoria administrativa. Evaluación de métodos y eficiencia administrativa. México: Editorial Diana.
- Lineamientos de la política económica y social.VI Congreso del PCC. (2011). Cuba.
- Meigs, W, & Larsen, J. (1994). Principios de auditoria (2da). México: Editorial Diana.
- Pérez, L. Sistemas de control interno. Recuperado Septiembre 12, 2008, a partir de <http://www.eleconomista.cubaweb.cu>.
- Poch, R. (1992). Manual de control interno (Segunda), 17. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Quintana Cabrales, Alcides. (2004). Control interno.
- Redondo, A. (1993). Curso práctico de contabilidad general. Venezuela: Editorial Centro Contable Venezolano.
- Resolución 297. (2003).Ministerio de Economía y Planificación. Cuba.
- Resolución 60. (2011). Contraloría General de la República. Cuba
- Resolución Económica. V Congreso del PCC. (1998).Cuba.
- Rusenar, R. O. (1999). Manual de control interno. Argentina. Buenos Aires.: Macchi.
- Sorgo, G. (2000). Manual de control interno.
- del Toro Ríos, José Carlos. (2005). Material de consulta. Control interno. (CECOFIS), 74. La Habana, Cuba.
- William, L. (1965). Procedimientos de auditoria, colegio de graduados en ciencias económicas de la capital federal. Recuperado Noviembre 23, 2008, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/enfoque-gestion/enfoque-estion.shtml>.

ANEXOS NO 1.

Organigrama de Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.



Anexo No. 2. Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS		Total	
		1	2	3	4	5	6	1	2		
<b>F O R T A L E Z A S</b>	1	-	-	-	-	-	X	-	-	1	
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	8	
	3	-	-	-	-	-	X	-	-	1	
	4	X	-	-	-	-	X	-	-	2	
	5	X	X	X	X	X	X	X	-	7	
	6	X	X	X	X	X	X	X	-	7	
	7	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	8	X	X	X	X	X	X	-	-	6	
<b>D E B I L I D A D E S</b>	9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
	10	X	X	-	-	X	X	X	-	5	
	11	X	X	-	-	X	X	X	-	5	
	1	-	X	-	-	-	X	X	-	3	
	2	X	X	-	X	X	-	X	-	5	
	3	-	X	X	X	X	-	X	-	5	
	4	-	X	-	-	X	X	X	-	4	
	5	-	-	-	-	-	-	X	-	1	
	6	-	X	X	X	-	-	X	-	6	
	<b>Total</b>			11	6	6	9	12	11	1	44

### Anexo NO.3. Guía de Autocontrol aplicada EHT Trinidad

#### COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>			
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.	X		
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	X		
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	X		
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.	X		
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	X		
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.	X		
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	X		
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.	X		
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.	X		
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.	X		
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior	X		
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.	X		
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.	X		
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Integridad y valores éticos</b>			
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.	X		
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Especifico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.	X		
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.	X		
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.	X		
	<b>Idoneidad Demostrada</b>			
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTS.			X
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	X		
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	X		
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.	X		
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.	X		
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente	X		
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.	X		
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	X		
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.	X		
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.	X		
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.	X		
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.	X		
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	X		
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.	X		
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.	X		
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.	X		
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.		X	
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	X		
<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>				

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	X		
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	X		
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.	X		
47.	Está conformado un manual de procedimientos.		X	
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	X		
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	X		
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.	X		
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	X		
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.	X		
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- plantilla aprobada y cubierta</li> <li>- estructura organizativa (organigrama de la entidad).</li> </ul>	X		
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	X		
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	X		
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.	X		
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	X		
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	X		
<b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b>				
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.		X	
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.		X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	X		
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.	X		
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X		
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	X		
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	X		
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X		
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	X		
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:	X		
	a) Plantilla de cargos.	X		
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	X		
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.	X		
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.	X		
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.	X		
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.	X		
	h) Plan de capacitación y desarrollo.	X		
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	X		
	j) Reglamentos de la estimulación.	X		
	k) Resultado de inspecciones realizadas.	X		
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	X		



No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales.</li> <li>- Contratos.</li> <li>- Otras fuentes.</li> </ul>	X X X		
74.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.	X		
75.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.	X		
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.	X		
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.		x	
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.		x	
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.	X		
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.	X		
	<b>Determinación de los objetivos de control</b>			
81.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.	X		
82.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.	X		
83.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	X		
84.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	X		
85.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.	X		
	<b>Prevención de riesgos</b>			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
86.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
87.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.	X		
88.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
89.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
90.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	X		
91.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	X		
92.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.	X		
93.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.	X		
94.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos	X		
<b>Total por respuestas</b>		<b>21</b>	<b>2</b>	

**COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”**

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
<b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b>				
95.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.	X		
96.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.		X	
97.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.		X	
98.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
99.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.			X

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
100.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	X		
101.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	X		
102.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.			X
103.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	X		
104.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.	X		
105.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	X		
106.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X		
	<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>			
107.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X		
108.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	X		
109.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	X		
110.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	X		
111.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.	X		
112.	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	X		
113.	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.	X		
114.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X		
115.	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
116.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.	X		
117.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.		X	
118.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.	X		
119.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X		
120.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X		
121.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.	X		
122.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.	X		
123.	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.	X		
124.	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.	X		
125.	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.	x		
<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>				
126.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	X		
127.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	X		
128.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
129.	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.		X	
130.	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.	X		
131.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
132.	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.	X		
133.	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	X		
134.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	X		
135.	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.	X		
136.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X		
137.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X		
138.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.	X		
139.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.	X		
140.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X		
141.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.	X		
<b>Rotación del personal en las tareas claves</b>				
142.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.		X	
143.	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.		X	
144.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.		X	
145.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.		X	
146.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			X

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
<b>Control de las Tecnologías de la Información</b>				
147.	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	<b>X</b>		
148.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones	<b>X</b>		
149.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	<b>X</b>		
150.	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes	<b>X</b>		
151.	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.	<b>X</b>		
152.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.	<b>X</b>		
153.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos	<b>X</b>		
154.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.	<b>X</b>		
155.	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.	<b>X</b>		
156.	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.			<b>X</b>
157.	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.	<b>X</b>		
158.	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.	<b>X</b>		
159.	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.	<b>X</b>		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
160.	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.	X		
161.	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente	X		
162.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.	X		
163.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.	X		
164.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.	X		
165.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.	X		
166.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente	X		
167.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.	X		
168.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.	X		
169.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.	X		
170.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.	X		
171.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.	X		
172.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.			
173.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.	X		
174.	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.	X		
175.	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.	X		
176.	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>– solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos;</li> <li>– todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente;</li> <li>– la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada.</li> </ul>	X X X		
177.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.	X		
178.	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.	X		
179.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Serán privadas e intransferibles.</li> </ul>	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen.</li> <li>– Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres.</li> <li>– No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean.</li> <li>– No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información.</li> </ul>	X		
180.	<p>Los sistemas de aplicación deben contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores,</li> <li>– la documentación y los ficheros fuentes;</li> <li>– Manuales de usuario y manuales de explotación</li> <li>– Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios.</li> </ul>	X  X	  X X	
181.	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.	X		
182.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.	X		
183.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	X		
<b>Indicadores de desempeño</b>				
184.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X		
185.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	X		
<b>Total por respuestas</b>		<b>76</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

**COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”**

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>				
186.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.	X		
187.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.	X		
188.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.	X		
189.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.	X		
190.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.	X		
191.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.	X		
192.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	X		
193.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.	X		
194.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).	X		
195.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.	X		
196.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	X		
197.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		
198.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.	X		
199.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.	X		
200.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.	X		
201.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
202.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		
203.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	X		
<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>				
204.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		
205.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.		X	
206.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.		X	
207.	No hay duplicidad en la información y en los datos.		X	
208.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X		
<b>Rendición de cuentas</b>				
209.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X		
210.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
211.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X		
212.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>– El uso, custodia y destino de los recursos;</li> <li>– El cumplimiento de los objetivos y metas;</li> <li>– El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables;</li> <li>– Las incidencias ocurridas;</li> <li>– La situación financiera de la entidad;</li> <li>– Los resultados de la entidad en ese periodo;</li> <li>– Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas</li> </ul>	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<p>ocurridas;</p> <p>– Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad.</p>			
213.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	X		
<b>Total por respuestas</b>		<b>25</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

**COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”**

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>			
214.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias	X		
215.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
216.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			X
217.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	x		
218.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	x		
219.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	x		
220.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	x		
221.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			X
222.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X		
223.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
224.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
<b>Comité de prevención y control.</b>				
225.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.	X		
226.	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	X		
227.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.	x		
228.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	x		
229.	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.	x		
230.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.	x		
231.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.	x		
232.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.	x		
233.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	x		
234.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	x		
235.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.	x		
236.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.	X		
237.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.	X		
238.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	acciones de control.			
239.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.	X		
240.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	X		
241.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.	x		
242.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	X		
243.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.	X		
244.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	X		
245.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		
<b>Total por respuestas</b>		<b>29</b>		<b>2</b>

## Anexo No.4

### Selección de la muestra

El número de la muestra se calcula mediante la expresión:

$$n' = \frac{S^2}{\sigma^2} = \frac{\text{Varianza\_de\_la\_muestra}}{\text{Varianza\_de\_la\_Población}}$$

Datos:

$$N = 84$$

$$Se = 0.01 = 1 \%$$

$$p = 0.99 = 99 \%$$

La varianza de la población es:  $\sigma^2 = (Se)^2 = (0.01)^2 = 0.0001$

La varianza de la muestra en términos de probabilidad es:

$$S^2 = p(1 - p) = 0.99(1 - 0.99) = 0.99 * 0.01 = 0.0099$$

Teniendo en cuenta los datos, el tamaño de la muestra es:  $n' = \frac{0.0099}{0.0001} = 99$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{99}{1 + \frac{99}{84}} = \frac{99}{2.18} = 45.4 \approx 45$$

Ajustando este valor, se tiene finalmente:

## **Anexo No.5**

### **Entrevistas realizadas a los trabajadores**

#### **Objetivo:**

- Conocer las insatisfacciones de los trabajadores con relación a la implementación del sistema de control interno.

#### **Preguntas:**

1. ¿Usted considera que existe un adecuado y eficaz control interno en la escuela?
2. ¿Usted considera que el control interno de la Escuela puede ser perfeccionado?
3. ¿Usted considera que el control interno establecido en cada área de la Escuela permite tener un estricto control de todos los recursos?
4. ¿Usted considera que el control interno responde a las exigencias actuales del sector del turismo y del país?

**Anexo No.6**

**Plan de Capacitación para verificar la implementación Resolución 60/2011.**

**AÑO 2012.**

<b>No</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>F/CUMP.</b>	<b>RESP.</b>	<b>EJECUTA</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>ESPACIO</b>
1	Conferencia de preparación para todos los trabajadores sobre el estado actual de la implementación de la Resolución 60/2011.	23/01/2012	Esp. Recursos Humanos	Clarisabel Gómez (profesora)	Trabajadores	Sección Sindical
2	Preparación a todos los trabajadores sobre el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.	19/03/2012	Esp. Recursos Humanos	Clarisabel Gómez (profesora)	Trabajadores	Sección Sindical
3	Preparación sobre la aplicación de la guía de autocontrol en el centro.	18/06/2012	Esp. Recursos Humanos	Arael Escobar (profesor)	Trabajadores	Sección Sindical
4	Preparación a cuadros, reservas y funcionarios sobre los componentes y normas de carácter general de la Resolución 60/2011.	15/09/2012	Esp. Recursos Humanos	Clarisabel Gómez (profesora)	Cuadros, reservas y funcionarios	Preparación de cuadros, reservas y funcionarios
5	Taller de socialización sobre los resultados de la auditoría y su impacto en el centro.	20/11/2012	Esp. Recursos Humanos	Arael Escobar (profesor)	Trabajadores	Sección sindical

## Anexo No.7.

### Guía de archivo

#### Escuela de la Hotelería y Turismo Trinidad

Relación de los cinco componentes del Sistema de Control Interno, con sus normas correspondientes, así como la documentación que debe existir como evidencia de las mismas. Usted debe solicitar estas evidencias en su área de trabajo (cuando corresponda) y relacionar la persona encargada de su custodia.

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>CUSTODIA DEL DOCUMENTO</b>
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	Director/jefes de departamentos, Especialistas Principales
Estrategia de la Entidad y los planes de actividades docentes, metodológicas y administrativas.	Director/jefes de departamentos
Objetivos de trabajo de la Entidad.	Director
Planes de trabajo individual.	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Política de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos
Integridad y valores éticos	Área de Recursos Humanos
Código de Ética de los trabajadores	Área de Recursos Humanos
Reglamentos Disciplinario	Área de Recursos Humanos
Documentos de Valores	Oficina secreta
Convenio Colectivo de Trabajo	Área de Recursos Humanos
Métodos y Estilos de dirección.	Dirección
Idoneidad demostrada	Área de Recursos Humanos
Procedimiento para el desempeño.	Área de Recursos Humanos
Procedimiento para la selección y adiestramiento del personal.	Área de Recursos Humanos
Estructura organizativa y asignación de autoridad	Área de Recursos Humanos

y responsabilidad	
Organigrama	Área de Recursos Humanos
Documento legal que la aprueba	Área de Recursos Humanos
Manual de Organización de la Facultad	Recursos Humanos
Políticas y prácticas en personal	
Procedimientos relacionados con la Selección, Capacitación, Rotación y Promoción, así como Sanción.	Recursos Humanos
Política de Recursos Humanos.	Recursos Humanos
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Identificación del riesgo y detección al cambio	Dirección, Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Estudios de Riesgos de todos los procesos de la organización	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Planes de Prevención	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Planes de protección como:	
Seguridad Salud y Medio ambiente laboral	Técnico Protección y Seguridad
Seguridad Informática	Dirección, Técnico Protección y Seguridad
Protección Física	Dirección, Técnico Protección y Seguridad
Protección contra incendios	Dirección, Técnico Protección y Seguridad
Mantenimiento Preventivo Planificado	Subdirección Administrativa
Calidad y Otros aspectos	Dirección
Determinación de los objetivos de control	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Estudios de Riesgos u otro documento	Subdirecciones, Departamento,

	Grupos y Áreas
Objetivos de trabajo por áreas.	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Procedimientos de trabajo en puestos claves definidos en base a los riesgos detectados	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Prevención de Riesgos	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Mapa de riesgos	Expediente Control Interno
Planes de Prevención elaborados	Dirección, Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Procedimientos de trabajo en puestos claves definidos en base a los riesgos detectados.	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Riesgos definidos en otros sistemas de control implementados	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	
Separación de tareas y Niveles definidos de autorización	Expediente Control Interno
Resolución de firmas autorizadas	Expediente Legal de la Entidad
Niveles de aprobación de los movimientos de activos	Expediente Legal de la Entidad, Grupo de Economía
Otras autorizaciones en diferentes procesos de la actividad	Expediente Legal de la Entidad
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	Expediente Legal de la Entidad, Grupo de Economía
Rotación del personal en las tareas claves	
Control de la tecnología de información	Subdirecciones, Departamento, Grupos e Informática
Plan de seguridad informática	Dirección, Seguridad y Protección e Informática

Indicadores de rendimiento y desempeño	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Criterios de medidas de los objetivos	Director
Procedimiento de evaluación del desempeño a través de indicadores.	Recursos Humanos
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
Sistema de información, flujo y canales de comunicación	Dirección (estrategia de comunicación)
Sistema de información	Dirección (estrategia de comunicación)
Niveles de responsabilidad y autoridad declarados	Dirección (estrategia de comunicación)
Mapeos de procesos	Dirección (estrategia de comunicación)
Canales de comunicación establecidos en los procesos y en los puestos de trabajo.	Dirección (estrategia de comunicación)
Contenido, calidad y responsabilidad	Dirección (estrategia de comunicación)
Actas de consejos de dirección.	Director
Cartas circulares internas	Director
Manuales de procedimientos	Subdirecciones, Departamento, Grupos y Áreas
Rendición de cuentas	
Actas de consejos de dirección.	Dirección
Procedimientos específicos para la rendición de cuentas en los diferentes niveles	Dirección
Informes y reportes de las rendiciones de cuentas efectuadas.	Dirección

<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Expediente Control Interno
Planes de acción e informes del comité de expertos	Expediente Control Interno
Informes de revisiones del Comité de Control	Expediente Control Interno
Resultados de las auditorías internas o externas	Expediente Control Interno
Comité de Prevención y Control	
Documento de constitución o de asignación de estas funciones a un órgano asesor de dirección.	Expediente Control Interno
Actas donde se muestre el funcionamiento del Comité de Control u órgano que asume esta función.	Expediente Control Interno

**Anexo No.8**

**Cronograma de Acciones para la supervisión y control a partir de los aspectos evaluados de No en la aplicación de la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno.**

Acciones a realizar	Fecha	Responsable
Implementar el plan de acción contemplado en la Estrategia de Comunicación elaborada.	30/5/2012	Director, Responsable del grupo de comunicación
Comprobar el cumplimiento del plan de acción implementado	15/6/2012	Director, Responsable del grupo de comunicación
Implementar el mecanismo para que los responsables de áreas y/o departamentos cuenten con la desagregación del presupuesto asignado (plan)	30/06/2012	Especialista Principal Economía; Subdirecciones y Jefes de Departamentos
Realizar chequeo sistemático del cumplimiento de los planes de trabajo de los docentes Revisar las evaluaciones del desempeño en función del cumplimiento del plan de trabajo	Mensual	Subdirecciones I+D+I, Formación y Capacitación; Jefes de áreas
Revisar los manuales elaborados para su aprobación Actualizar los procedimientos aprobados Elaborar y aprobar aquellos que no se encuentran confeccionados	30/06/2012 30/06/2012 30/06/2012	Comité de Prevención y Control Comité de Prevención y Control Jefes de departamento u áreas involucrados.
Actualizar el Manual de Organización y Funciones elaborado.	15/07/2012	Comité de Prevención y Control
Implementar el manual de organización y funciones.	15 /07/2012	Comité de Prevención y Control
Actualizar e informar la situación en que se encuentra	20/07/2012	Especialista Principal de Economía

el manual de contabilidad existente, detallando aquellos aspectos que no proceden actualmente.		
Confeccionar un histórico de frecuencia con que se presentan los riesgos identificados y cuantificar las probables pérdidas que estos pueden ocasionar.	30/06/2012	Comité de Prevención y Control
Elaborar el documento de aprobación donde se definan los usuarios con acceso a los sistemas contables-financieros, así como las obligaciones de los mismos.	1/07/2012	Director
Actualizar el plan de prevención de riesgo de las áreas y general a partir de las deficiencias detectadas	Según irregularidades detectadas	Comité de Prevención y Control
Revisar el plan de prevención de riesgo de las áreas y general Realizar las modificaciones necesarias	Según irregularidades detectadas	Comité de Prevención y Control
Implementación de la estrategia de comunicación las políticas para evaluar la comunicación	26/07/2012	Director, Responsable del grupo de comunicación

**Anexo No.9**

**Acciones de capacitación a los trabajadores, cuadros, dirigentes y reservas  
sobre normas de control interno en la EHT Trinidad**

<b>No.</b>	<b>Acción realizada</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fecha</b>
1.	Conferencia al consejo de dirección de la EHT sobre Herramientas para implementación del Sistema de Control Interno. Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.	13	09/01/12
2.	Taller sobre Planeación Estratégica.	17	19/01/12
3.	Conferencia a todos los trabajadores sobre Normas de Sistema de Control Interno. Resolución No.60/11 de la CGR de Cuba.	68	26/01/12
4.	Conferencia sobre la Resolución No. 1945/11 "Indicaciones generales para la implementación del sistema de control interno en cada órgano, organismo, organización y entidad".	26	07/02/12
5.	Conferencia a profesores sobre "El control interno en el perfeccionamiento empresarial. Herramientas para su implementación".	9	24/02/12

*PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
ANEXOS*

---

<b>6.</b>	Seminario al consejo de dirección y trabajadores sobre “Herramientas para la implementación del Sistema de Control Interno”	22	28/03/12
<b>7.</b>	Taller Territorial sobre Control Interno en el Turismo.	18	29/03/12
<b>8.</b>	Seminario sobre elaboración de planes de trabajo individuales. Resolución No.161/11 de Formatur que establece las normas para el fondo de tiempo.	48	02/04/12