

Universidad de Cienfuegos
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



ESPECIALIDAD EN GESTIÓN CONTABLE
FINANCIERA

Título: Diseño del Programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

(Tesis en opción al Título de Especialista en Gestión Contable Financiera)

Autora: Lic. Ivis Maritza Turiño Valmaseda

Tutora: M.Sc. Clarisabel Gómez Iznaga

Consultante: M.Sc. Jorge Naranjo Gutiérrez

Cienfuegos, enero de 2014

PENSAMIENTO



“En prever está todo el arte de salvar”

José Martí

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, por saber guiarme con su experiencia y sabiduría, de la que he tratado de aprender lo que este tiempo me ha permitido.

A mi familia, por la dedicación y la paciencia brindadas en la consecución de mis sueños.

A los que depositaron su confianza en mí y no dudaron nunca que este momento llegaría.

DEDICATORIA

A quienes siempre han creído en mí

RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo: Diseñar un programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad que contribuya a la mejora continua del proceso de planeación estratégica. Se utilizaron diversos métodos y técnicas de la investigación: analítico sintético, análisis y revisión de documentos, tormenta de ideas, entrevistas, cuestionarios, entre otros. Dentro de las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico se encuentran: que no se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, ni se cuantifica la probable pérdida que puedan ocasionar, lo que corrobora que no son evaluados adecuadamente. El Programa diseñado consta de seis pasos, lo que ha permitido el manejo adecuado a los riesgos, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Su aplicación ha experimentado mejora continua en la gestión empresarial que incluye los procesos de planeación estratégica y SCI. Se recomienda replicar los resultados en empresas del territorio por las posibilidades de aplicación y continuar esta línea de investigación para su perfeccionamiento y actualización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO A LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD	5
1.1 Caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.....	5
1.2 Diagnóstico a la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad	15
Conclusiones Parciales.....	23
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD	24
2.1 Programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad	24
2.2 Resultados de la aplicación práctica del Programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad.....	29
Conclusiones Parciales.....	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en Cuba y a nivel internacional, las organizaciones le han prestado gran interés al sistema de control interno que se aplica, por su importancia y necesidad.

En nuestro país, en particular en el año 2011, se aprobó la Resolución No.60 emitida por la Contraloría General de la República (CGRC), con el propósito de 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.

Actualmente con la implementación de la Resolución No.60, la administración de riesgos se trata de vincular más con el proceso de planificación estratégica asociado al logro de los objetivos a alcanzar de manera que se integren los globales, del organismo, del territorio y de la organización.

La administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos maximizar oportunidades.

El tema denominado “Administración de Riesgos” o “Gerencia de Riesgos” no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel nacional y mundial las organizaciones estatales y las grandes empresas privadas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

En Cuba, el Ministerio de Turismo (Mintur), con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del control en el Sistema y la correcta identificación de las causas y condiciones que generan los hechos de corrupción y delitos que ocurren en las entidades, ha creado e instrumentado a través de procedimientos documentados

diversos mecanismos para disminuir los efectos negativos de los riesgos asociados a cada grupo empresarial, unidad empresarial de base y entidades turísticas.

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad (EHT), que se subordina al Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo (Formatur), perteneciente al Mintur, enfrenta retos que se imponen por el propio desarrollo del sector turístico a nivel mundial y las exigencias actuales en Cuba, lo que requiere de una adecuada administración de riesgos, de manera que no solo estén identificados, sino que estos sean evaluados y tratados para contrarrestarlos y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos, aspecto que no ha sido resuelto por la institución y afecta los resultados de diferentes procesos al desconocer la cuantía de los efectos negativos, situación esta que ha sido objeto de señalamiento en las auditorías y otras acciones de control recibidas al evaluar el sistema de control interno aplicado en la entidad, lo cual permitió identificar la **situación problemática** que fundamenta la presente investigación, como se detalla.

- Los riesgos identificados no han sido evaluados, ni tratados para contrarrestar los efectos negativos.
- Inexistencia de una herramienta para la administración de riesgos que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Lo anteriormente expuesto conlleva a plantear el siguiente **problema de la investigación**: ¿Cómo contribuir a través de la administración de riesgos a la mejora continua del proceso de planeación estratégica en la EHT Trinidad?

Objetivo General

- Diseñar un programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad que contribuya a la mejora continua del proceso de planeación estratégica.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar al estado actual que presenta administración de riesgos en la EHT Trinidad.
- Diseñar un programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad que contribuya a la mejora continua del proceso de planeación estratégica.

- Validar el programa de administración de riesgos diseñado a través de su implementación.

Hipótesis

Si se diseña y aplica un programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad, contribuirá a la mejora continua del proceso de planeación estratégica.

Para la realización de la investigación se utilizaron diversos métodos y técnicas de investigación.

Métodos del Nivel Teórico

- ✓ Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas para el diseño del programa.
- ✓ Sistémico – estructural y funcional, en la elaboración del programa donde se tuvo en cuenta las diferentes áreas y procesos que intervienen en el cumplimiento del objeto social y objetivos estratégicos de la entidad objeto de estudio.
- ✓ Modelación, en la concepción teórica para la descripción de cada paso del programa de administración de riesgos.
- ✓ Analítico – sintético, a través del estudio de diferentes fuentes bibliográficas y los documentos que fueron consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, caracterizaciones, toma de posición, conclusiones, etc.
- ✓ Inducción – deducción, para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico

- ✓ Análisis y revisión de documentos: expediente de acciones de control, planeación estratégica, plan de prevención de riesgos general y de las áreas, manuales de procedimientos, resoluciones y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.
- ✓ Matriz DAFO: para determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como parte del diagnóstico interno y externo.

Métodos Estadísticos

- ✓ Gráficos.
- ✓ Cálculo porcentual.

Técnicas para la Recopilación de Datos

- ✓ Tormenta de ideas para el análisis interno y externo, identificación y evaluación de los riesgos.
- ✓ Entrevistas a trabajadores y directivos.
- ✓ Cuestionarios, las guías de autocontrol aplicadas.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Contiene Introducción, Desarrollo con dos capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los anexos que le sirvieron de soporte a la investigación.

Capítulo I: Se parte de una reseña histórica que caracteriza a la EHT Trinidad, se diagnostica la situación actual de la organización en lo referente a la administración de riesgos y se presentan los resultados.

Capítulo II: Se elabora el programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad y la descripción de sus pasos, que se valida a través de los resultados de su implementación.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO A LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD

Para poder actuar sobre el objeto de estudio en particular, conocer sus características y el contexto en que se desarrolla, fue necesario realizar un diagnóstico, que permitió conocer sus problemas y explicar su situación actual.

En el presente capítulo se muestra la caracterización de la EHT de Trinidad y los resultados del diagnóstico, que se obtuvo mediante la aplicación de diversas técnicas y métodos de la investigación empleados, con el propósito de determinar si el manejo a los riesgos identificados es adecuado o no, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y poder enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

1.1 Caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

La EHT Trinidad, perteneciente a 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 posgraduada y categorizada como escuela tipo "A", según la Resolución No.67 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), desde el 30 de noviembre de 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 de la Escuela:

Mediante la Resolución No. 602 de fecha 11 de Noviembre de 2002 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) 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.

❖ **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 EHT Trinidad**

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, reconocida como escuela ramal, posee la categoría de A, extiende a todo el país sus servicios de asesoría técnico-metodológica en el perfil de formación de recepción hotelera y tiene como meta principal lograr la combinación de la excelencia académica, el dominio práctico de las materias con el componente investigativo, unido a un sistema de valores regido por patrones de alto nivel de desempeño y profesionalidad; todo ello sobre la base de una eficiente gestión del conocimiento y la aplicación de las tecnologías de la información y educativas de avanzada, a fin de promover el desarrollo del proceso pedagógico a un nivel superior, mediante la participación activa del estudiante, la familia y la comunidad, el apoyo de medios informáticos, audiovisuales, entre otros.

La formación básica está dirigida a la preparación de los recursos humanos para el empleo en la actividad turística, con programas que incluyen las técnicas más modernas de servicio, la formación de valores y atención al cliente, así como una amplia información histórica y cultural. La actividad práctica contemplada en estos

programas, constituye un componente esencial del proceso pedagógico que posibilita la adquisición y desarrollo de habilidades para el futuro desempeño profesional del egresado. Los estudiantes permanecen vinculados a la escuela durante el período que abarca cada uno de los planes y programas de estudio, para dar cumplimiento a los objetivos y competencias que cada perfil propone.

El centro cuenta con suficiente experiencia en la formación de los mandos medios y superiores de dirección, con resultados reconocidos por las instituciones a las que tributan los profesionales en las diferentes especialidades. Se imparten seis 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 Recursos Humanos, Gestión Hotelera, Gestión Turística, de A+B, de Dirección, Económico-Comercial, Básico y Comercialización.
- Maestrías en coordinación con La UCLV “Marta Abreu” y la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” en las siguientes especialidades: Recursos Humanos, Gestión Turística y Dirección Empresarial.
- 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.

❖ Estructura organizativa actual

La estructura organizativa de la EHT 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 No.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 de Formación y Capacitación**

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. También se encarga de atender las actividades de superación universitaria y de directivos.

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

- **Subdirección de Investigación y Desarrollo**

Se encarga de atender las actividades de superación del claustro, 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 de ésta área. 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 las políticas y prácticas en gestión de los recursos humanos 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, economía, 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 82 trabajadores, su composición en el centro se estructura de la forma en que se muestra en la **tabla No. 1.1**.

Tabla No.1.1. Composición de la Fuerza de Trabajo en la EHT Trinidad

Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Contratos Determinados	Adiestrados	Total	Sexo		Nivel Escolar			Etnia		
					M	F	M	MS	S	B	N	M
88	79	2	1	82	36	46	3	29	50	60	18	4

Fuente: Estadística de la Fuerza de Trabajo en la EHT Trinidad.

La EHT Trinidad 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 41 profesores, se desglosa su composición en la **tabla No.1.2**.

Tabla No.1.2. Composición del Claustro de la EHT Trinidad por Categoría

Categoría docente				Categoría Universitaria			Grado Científico	
Principal	Ayudante	Entrenador	Sin categ.	Auxiliar	Asistente	Instructor	Máster	Especialista
24	3	6	8	2	2	2	26	2

Fuente: Estadística de la Fuerza de Trabajo en la EHT Trinidad.

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.

❖ **Situación económico financiera**

Los costos y gastos planificados hasta el cierre 31 de diciembre de 2012 fueron de 130.6 miles de pesos convertibles, de ello se ejecutó 115.9 MP lo que representa un 88.7 % de cumplimiento, se dejaron de ejecutar en el período 14.7 moneda CUC, como se observa en la **tabla No. 1.3**.

Tabla No.1.3. Cumplimiento del Presupuesto de Gastos Moneda CUC

Partidas	Plan 2012	Real 2012	Desviaciones	
			Importe	%
Materias Primas y Materiales	34.9	20.0	- 14.9	- 42.7
Combustibles y Lubricantes	11.3	10.2	- 1.1	-9.7
Energía	25.2	26.2	1	4.0
Otros Gastos Monetarios	58.8	59.1	0.3	05
Gastos Financieros	0.4	0.4	-	-
Gastos Totales	130.6	115.9	-14.7	- 11.3

Fuente: Modelo Ejecución del Presupuesto 2012.

Los epígrafes más representativo en la inejecución fueron: vestuario y lencería, materiales para la enseñanza y partes y piezas de repuesto, con valores de 5.8, 3.4 y 4.3 miles de CUC respectivamente.

La moneda nacional presenta una ejecución de un 78.3%, de un plan acumulado de 963.5 CUP solo se ejecutan 754.5. En esta moneda se dejan de ejecutar 209.0 MP, representado en los epígrafes gasto de personal con 166.6 MP, otros gastos de la fuerza de trabajo con 23.7 MP y el modelo de vestuario con 7.7 MP. De esta forma la ejecución del presupuesto en la moneda total es de un 78.3%, como se observa en la **tabla No. 1.4**.

Cumplimiento de los ingresos

A pesar de haberse retirado el servicio de restaurant por concepto de comedor obrero y alimentación establecida para servicio a dieta Mintur por decisiones del gobierno y del propio Ministerio, la residencia estudiantil opera actualmente con utilidades en ambas monedas; al cierre 31 de diciembre del año 2012, los ingresos turísticos acumulados ascendieron a 71.8 MP en CUP y 44.4 MP en CUC, en moneda total 116.2, se trabajó a un costo por peso en moneda total de 63 centavos.

Tabla No.1.4. Cumplimiento del Presupuesto de Gastos Moneda CUP

Partidas	Plan 2012	Real 2012	Desviaciones	
			Importe	%
Materias Primas y Materiales	17.5	7.1	-10.4	-59.4
Gastos de Personal	729.7	563.1	-166.6	-27.8
Otros Gastos de la Fuerzas de Trabajo	81.7	58.0	-23.7	29
Depreciación y Amortización	69.8	69.8	-	-
Otros Gastos Monetarios	64.6	56.4	-8.2	-12.7
Gastos Financieros	0.2	0.1	-0.1	-50.0
Total Gastos	963.5	754.5	-209.0	-21.7

Fuente: Modelo Ejecución del Presupuesto 2012.

1.2 Diagnóstico a la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

❖ Diagnóstico estratégico. Análisis de la matriz DAFO

Dada la importancia que reviste la planeación estratégica en la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), 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.

❖ Diagnóstico a la administración de riesgos

El diagnóstico tuvo como propósito analizar el estado de implementación de la Resolución No.60 de 2011 de la CGRC en el componente Gestión y Prevención de Riesgos, y su influencia en el perfeccionamiento del SCI de la EHT Trinidad. Para su

realización se utilizaron diversas técnicas y métodos de la investigación científica, entre ellas: análisis y revisión de documentos, cuestionarios, entrevistas y observación, cuyos resultados se exponen a continuación.

❖ **Análisis y Revisión de Documentos**

Para la realización del diagnóstico en la EHT Trinidad, se procedió a la revisión y análisis de documentos, entre ellos el expediente de acciones de control, expediente del sistema de control interno, cronograma de implementación de la derogada Resolución No.297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) que puso en vigor las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y normas elaborado para el año 2010, el cronograma de la implementación de la Resolución No.60 de 2011 de la CGRC que aprueba las normas del SCI, plan de prevención de riesgos, plan de seguridad informática, plan de seguridad y protección y la estrategia del 2011 hasta el 2016.

• **Revisión del Expediente de Acciones de Control**

Al revisar el expediente de acciones de control se pudo comprobar que durante el año 2008 la entidad recibió una auditoría especial practicada por el extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), en el período comprendido del 21 de octubre al 21 de noviembre 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. Dentro de las deficiencias que atentaron contra el buen funcionamiento del SCI se encontraba las siguientes:

- En el Plan de prevención elaborado, no existen los procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, existen causas y condiciones que propician 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 y el plan elaborado como “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 del MFP, 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.

Posteriormente a solicitud de la dirección del Mintur, previa coordinación de Formatur y la Delegación del Ministerio de Turismo en el territorio, la escuela recibió una consultoría por el grupo de profesores consultores de la propia entidad, en el período comprendido desde el 23 de marzo al 23 de mayo del 2009, la que tuvo como objetivos:

- diagnosticar los problemas existentes en la entidad que afectan la calidad de la contabilidad y el control interno e impiden la obtención de su aval.
- determinar las causas que provocaron los problemas existentes en la instalación.
- proponer un plan de medidas que dé respuesta a los problemas detectados,
- proponer acciones de capacitación derivadas del plan de medidas.

En la revisión efectuada durante la investigación, se pudo constatar que de las 16 medidas, 15 fueron cumplidas, lo que representa el 94,1% 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 Vivio 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.

Las deficiencias señaladas durante la consultoría fueron las siguientes:

1. No se encuentra confeccionado el manual de organización y funciones de la organización.
2. No se encuentra confeccionado el Manual de Contabilidad de Costo.
3. El organigrama que posee la entidad no se corresponde con la estructura actual, hay que señalar que se hizo la propuesta según las necesidades y atendiendo a las funciones de cada área.
4. Al revisar las actas de la sección sindical docente se pudo constatar que la correspondiente al mes de febrero en el orden del día aparece como punto de análisis los resultados de la auditoría, sin embargo en su cuerpo no se plasman detalles que dejen evidencia del mismo.
5. 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.
6. No se tienen implementados normas y procedimientos para el componente Información y Comunicación.
7. Se violan normas y procedimientos de actividades de control aplicadas al efectivo en caja y cuentas por cobrar.
8. Existe pendiente de resolver el seguimiento por faltante del activo fijo tangible auto marca Subaru Vivió, hasta la aprobación de su baja.
9. 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 nueve deficiencias, siete fueron cumplidas, quedaron pendientes por resolver:

- la elaboración del Manual de Contabilidad de Costo,
- la identificación de 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.

- **Revisión del Expediente del Sistema de Control Interno**

Al revisar el Expediente del SCI se pudo constatar la inexistencia del Manual de Contabilidad de Costo y la estimación o cuantificación de los riesgos.

- **Revisión del Cronograma de Implementación del Sistema de Control Interno**

Se revisaron los cronogramas de implementación del SCI elaborados en los años 2011 y 2012, en ambos se pudo apreciar que una de las tareas pendiente de cumplimiento es precisamente la estimación o cuantificación de los riesgos, determinación de los objetivos de control para los riesgos identificados.

La revisión y análisis de documentos realizada en esta investigación corrobora la inexistencia de una adecuada gestión de los riesgos de la entidad, lo que pone en evidencia la necesidad de elaborar e implementar un programa para la administración de los riesgos que proporcione una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales.

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

En la EHT Trinidad están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos en cada actividad que se realiza en el centro, el Plan de Prevención de Riesgos está 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 y no se tiene la estimación o cuantificación de los riesgos identificados.

En lo relativo a los planes de seguridad informática y plan de seguridad y protección, sus principales riesgos están concebidos en el Plan de prevención, pero no se encuentran cuantificados y en cuanto a la estrategia hasta el 2016 sucede similar

situación, también se observa que se incumplen objetivos estratégicos por no estar considerados en el mismo.

❖ **Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba para las entidades presupuestadas**

En la realización del diagnóstico se aplicó la guía de la CGRC para las entidades presupuestadas en su componente Gestión y Prevención de Riesgos, con el objetivo determinar las insuficiencias que aún persisten en la implementación del SCI que afectan la entidad en su proceso de gestión (**anexo No.3**).

El criterio de aplicar la guía solamente al componente Gestión y Prevención de Riesgos, se sustentó en que el mismo establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan la entidad 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 se podrá 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.

En el resultado de la aplicación de la guía Componente Gestión y Prevención de Riesgo, se constató que de un total de nueve aspectos verificados, ocho se implementan correctamente y uno no se tiene implementado, lo que representa un 88,9% de implementación del total de aspectos chequeados. Los aspectos señalados como negativos fueron los siguientes:

50. De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente:

- Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria.
- Pérdidas por variación de precios.
- Pérdidas por variación de la tasa de interés.
- Otros.

Las técnicas y métodos de investigación aplicadas durante el diagnóstico corroboran que en la EHT a pesar de estar clasificados, no se cuantifican las posibles pérdidas por la ocurrencia de los riesgos identificados.

❖ **Resultados de la entrevista a los trabajadores**

Con el objetivo de diagnosticar el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los riesgos empresariales y el tratamiento que le da el consejo de dirección a la administración de los mismos, se le realizó una entrevista (**anexo No.4**), se tomó una muestra seleccionada de 35 trabajadores, estratificada (**anexo No.5**), cuyos resultados fueron los siguientes:

- El 71.4% de los trabajadores conoce que son los riesgos empresariales.
- El 80% considera que el consejo de dirección de la EHT se ha proyectado por establecer una adecuada y eficaz administración de los riesgos.
- El 71.4% considera que el control interno establecido en cada área de la Escuela permite tener un estricto control de los riesgos identificados.
- El 65.7% considera que el control de los riesgos responde a las exigencias actuales de la CGRC y del sector turístico.
- El 94,3% de los trabajadores consideran que el control de los riesgos en la Escuela puede ser perfeccionado.

Conclusiones Parciales

- La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad cuenta con un claustro preparado y capaz de contribuir a la mejora continua de la administración de riesgos que contribuya a la implementación del SCI y al eficaz cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas de la investigación a la entidad objeto de estudio manifiestan la necesidad de profundizar en el tema de evaluación y cuantificación de los riesgos y la carencia de un instrumento que le garantice una adecuada administración de los mismos.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD

El tema denominado “Administración de Riesgos” o “Gerencia de Riesgos”, no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel nacional y mundial las organizaciones estatales y las grandes empresas privadas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

En el presente capítulo se diseña el Programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad, la descripción de sus pasos y los resultados de su aplicación.

2.1 Programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

La administración de riesgos ha sido reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales, tanto pública como privada, en muchas empresas ya se incluye dentro su Balanced Scorecard y en muchos países se han creado leyes específicas para obligar a las instituciones gubernamentales a incluirlo dentro de sus prácticas.

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), se conoce con la siglas en inglés (BSC) y en español (CMI), es una herramienta de gestión de rendimiento de la estrategia, un informe estructurado semi-estándar, con el apoyo de los métodos de diseño y herramientas de automatización, que puede ser utilizado por los administradores para hacer un seguimiento de la ejecución de las actividades por el personal bajo su control y vigilar las consecuencias derivadas de estas acciones.

El concepto BSC como plantearon Robert S. Kaplan y David P. Norton (citado en Wikipedia, the free encyclopedia), “ahora es visto como un requisito esencial en un proceso de ejecución de la estrategia integral que, además de ayudar a las organizaciones de la estrategia articulada en términos recurribles, ofrece una hoja de ruta para la ejecución de la estrategia, para la movilización y la alineación de los ejecutivos y los empleados, y haciendo la estrategia un proceso continuo”.

Desde el año 1999, existe la Norma Australiana el AS/NZS 4360:1999 “Estándar Australiano. Administración de Riesgos”, que algunas empresas han utilizado para la implementación de este tema. Esta norma pretende proveer una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso que involucra tanto la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la comunicación, así como el monitoreo de riesgos.

En Cuba la práctica de la administración de riesgos no es un fenómeno nuevo, si no que su tratamiento se acentúa en las últimas dos décadas donde se ha sido celoso en el seguimiento a la implementación del SCI, en el que se incluyen actualmente los componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados por normas, que fueron aprobados en la Resolución No.60 de 2011 de la CGRC.

En la resolución señalada en el párrafo anterior, queda definido que “El componente 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.

Lo anteriormente expuesto corrobora la necesidad de diseñar un programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad, que responda a sus intereses institucionales.

La Norma Australiana, establece cinco pasos para implementar un sistema efectivo de administración de riesgos dentro de una organización, los cuales son los siguientes: Respaldo de la alta gerencia, Desarrollar la política organizacional, Comunicar la política definida en el paso No.2., Administrar riesgos a nivel organizacional y Monitorear y revisar.

A propósito de esta investigación, se asumen los pasos de dicho Programa con las adecuaciones pertinentes atendiendo al contexto que nos ocupa. En este capítulo se describen cada uno de los pasos que integran el Programa y los resultados de su aplicación.

El programa de administración de riesgos, se define como una secuencia de instrucciones de actividades periódicas que cada miembro de la Escuela debe realizar con el objetivo de mostrar su involucramiento o compromiso con el control del riesgo, para finalmente hacer más eficaz y eficiente los procesos con un enfoque de mejora continua y conocer en detalle aspectos fundamentales que sin este programa no podría conocerse.

En la **figura No.1** se muestran los pasos del Programa y posteriormente se describen.



Figura No.1. Pasos del Programa para la Administración de Riesgos en la EHT Trinidad.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los pasos del Programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad

Paso I: Respaldo del consejo de dirección

En este paso el Director es la máxima autoridad respecto a la responsabilidad que le corresponde en cuanto a la aprobación del SCI que se diseñe y se decida implementar, conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No.107 de 2009 de la CGRC.

Paso II: Desarrollar la política y estructura organizacional

Para este programa se requiere desarrollar y documentar una política corporativa para administrar los riesgos, endosada por el consejo de dirección e implementada en toda la organización.

Los aspectos recomendados son:

- ❖ Definir los objetivos a partir de la política y cómo administrar los riesgos;
- ❖ Establecer los vínculos entre la política y el plan estratégico;
- ❖ Definir el alcance o el rango de aspectos a los cuales se aplica la política;
- ❖ Elaborar una guía donde se identifique lo que puede ser considerado como riesgo aceptable;
- ❖ Definir quién es responsable de administrar los riesgos;
- ❖ Establecer el apoyo disponible para asistir a los responsables de administrar riesgos;
- ❖ Nivel de documentación requerido; y
- ❖ Plan para revisar el desempeño organizacional en relación con la política. De una u otra forma se debe aplicar el círculo de mejora continua de planear, hacer, verificar y actuar.

Paso III: Comunicar la política

Asegurar que la administración de riesgo se convierte en una parte integral de los procesos de Planificación Estratégica y de la cultura de la organización. Los aspectos recomendados son:

- ❖ Constituir un equipo responsable por la comunicación interna de la política.
- ❖ Fortalecer la toma de conciencia acerca de la administración de riesgos.

- ❖ Comunicar en toda la organización los alcances de la administración de riesgos.
- ❖ Desarrollar una cultura de administración de riesgo.
- ❖ Desarrollar competencias en el personal a través de la formación (educación y capacitación).

Paso IV: Administrar riesgos a nivel organizacional

El proceso de administración de riesgos debe estar integrado con los procesos de planificación estratégica y gestión de la organización. Los aspectos recomendados son:

- ❖ Analizar el contexto dentro del cual se encuentra la organización y de la administración de riesgos.
- ❖ Identificar los riesgos potenciales para la organización.
- ❖ Analizar y evaluar los riesgos identificados.
- ❖ Definir las estrategias con las cuales se le dará tratamiento al riesgo identificado.
- ❖ Establecer mecanismos para revisar los planes de acción.
- ❖ Establecer las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de experiencia, la capacitación y la educación.

Paso V: Administrar riesgos a nivel de programa, proyecto y equipo

Consiste en desarrollar y establecer un programa para administrar los riesgos de manera que se involucre cada área de la organización, programa, proyecto o actividad de equipo.

Como parte de la estrategia del Sistema Formatur encaminada a lograr una participación creativa y dinámica de las escuelas en las empresas, aportando soluciones al sector, en la escuela 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
2. Grupo de producto y comercialización

3. Grupo de consultoría económica
4. Grupo de comunicación
5. Grupo de calidad
6. Grupo historia del turismo
7. Grupo de gestión medioambiental

Estos grupos de trabajo son los encargados de ejecutar los programas de trabajo priorizados por el Mintur que dan respuestas sobre los problemas y retos del desarrollo del turismo en el territorio, son los siguientes: Programa de consultoría económica, Programa de asesoría a la gestión de la calidad, Programa de producto, Programa de estudios de la comercialización del destino, Programa para asesoría a la A+B, Programa de Historia del Turismo y Programa Perfeccionamiento Empresarial y capital humano.

En este paso también juega su papel los grupos de expertos seleccionados.

Paso VI: Monitorear y revisar

Consiste en desarrollar y aplicar mecanismos para asegurar la revisión sistemática de los riesgos. La máxima dirección de forma planificada debe revisar la efectividad del sistema de control de riesgos, de manera que se tenga informada sobre la marcha de este proceso.

En el **anexo No.6** se muestra el Programa diseñado para la administración de riesgos.

2.2 Resultados de la aplicación práctica del Programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad

Implementar un Programa de administración de riesgos es entender cuáles son los temas relevantes que pueden afectar a la entidad para el logro de sus objetivos.

A continuación se detallan elementos sobre la aplicación del Programa de administración de riesgos.

Paso I: Respaldo del consejo de dirección

En la EHT Trinidad para el desarrollo de este paso se contó con la toma de conciencia sobre la administración de riesgos por parte de los miembros del consejo

de dirección, cuyo proceso fue rectorado por el Director como máxima autoridad respecto a la responsabilidad que le corresponde en cuanto a la aprobación del SCI que se diseñe y se decida implementar. El 100% de los miembros de este órgano está involucrado en las tareas más importantes en materia de control interno.

Con el objetivo de garantizar la efectividad en la implementación del programa para la administración de riesgos en la EHT fue necesario elaborar un cronograma **anexo No.7** el cual contiene inicialmente el conjunto de acciones o tareas de carácter general y que por su importancia debían irse acometiendo secuencialmente; muchos de estas tareas conllevaron a la adopción de acuerdos del consejo de dirección y resoluciones de nombramiento, ejemplo de ellos fue la constitución del Comité de Prevención y Control, la conformación de los grupos de expertos, etc.

En el primer caso tiene una misión sumamente importante por las funciones que como órgano asesor cumple en la aplicación e implementación de las políticas para un control interno eficiente. Fueron designados como miembros del Comité de Prevención y Control los siguientes compañeros:

1. Director
2. Subdirector Residencia Estudiantil
3. Especialista de Cuadros
4. Especialista Principal del Grupo Económico
5. Secretario Docente (atiende las quejas de la población)
6. Profesora de Economía
7. Técnico Seguridad y Protección

En el segundo caso la selección de los grupos de experto serían los encargados de revisar y velar por el cumplimiento de las normas en cada uno de los componentes del SCI y de la gestión del riesgo, definidos en la Resolución 60/11 de la CGRC, su composición se describe a continuación.

Grupo de expertos de Ambiente de Control:

- Secretario Docente
- Asesor Jurídico
- Especialista Principal en Gestión de los Recursos Humanos

- Profesor
- Profesor Principal de Dirección

Grupo de expertos de Gestión y Prevención de Riesgos:

- Especialista de Seguridad y Protección
- Profesora Principal de Gestión Ambiental
- Profesora de Lengua Española
- Profesora de Regiduría de Piso

Grupo de expertos de Actividades de Control:

- Especialista Principal en Gestión Contable
- Profesora Principal de Economía
- Especialista en Gestión Contable
- Técnica en Gestión Contable
- Especialista en Gestión de los Recursos Humanos

Grupo de expertos de Información y Comunicación:

- Profesora de Comunicación
- Profesor de Dirección
- Secretaria del Director
- Profesora de Política

Grupo de expertos de Supervisión y Monitoreo:

- Subdirectora de Investigación y Desarrollo
- Profesora de Servicios Gastronómicos
- Profesora de Regiduría de Pisos
- Profesora de Calidad

En la EHT Trinidad, cada equipo o grupo de expertos se reúnen generalmente dos veces al año, periodicidad que tiene la organización como política para la aplicación de la Guía de Autocontrol, análisis de los resultados, elaboración del Plan de medidas derivado de las deficiencias detectadas y su implementación. De ser necesario efectúan encuentros o controles a partir del surgimiento de hechos extraordinarios ya sean internos o externos, los cuales pudieran afectarnos.

Paso II: Desarrollar la política y estructura organizacional

Para redactar los objetivos, se tuvo en cuenta los formulados en la estrategia de la Escuela hasta el año 2015 que se muestran en el **anexo No.8**. En el **anexo No.9**, se muestra cómo quedaron formulados los objetivos para el año 2012, los cuales se corresponden con las necesidades del Mintur y del Sistema Formatur. En todos los casos cada objetivo o criterio de medida está en correspondencia con el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se identifican por área de resultado clave, con su indicador, para su evaluación se establecen las categorías de Bien, Regular y Mal como se muestra en el Programa para la Administración de Riesgos diseñado, en el **anexo No.10** se muestra a manera de ejemplo como se hizo realmente con el Área de Resultado Clave No.1 “La formación y la capacitación responden a los nuevos escenarios de la empresa turística”, se puede observar que se señala como referencia en su redacción.

En el **anexo No.11**, se muestra como se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos, se tomó como referencia también el Área de Resultado Clave No.1, al cierre del año 2012. Se detalla el análisis de los objetivos de trabajo y las principales deficiencias, en aquellos casos cuya evaluación no es satisfactoria o constituye una amenaza su cumplimiento se reflejan en el Plan de Prevención de Riesgos.

En el balance anual, donde se realiza el análisis del cumplimiento de los objetivos del año y se presentan los objetivos del año entrante. Estos son evaluados de manera crítica por los responsables e implicados en este proceso, incidan o no en dichos indicadores, se revisan las causas y condiciones de los incumplimientos; aquí entra a jugar su papel el Comité de Prevención y Control, revisa los riesgos que fueron identificados o que dieron lugar a los incumplimientos, posteriormente antes de proceder a la elaboración del informe final y de su aprobación, se realiza en el consejo de dirección la valoración integral de las áreas de resultados clave y los objetivos en ella enmarcados.

En el **anexo No.12**, se muestran los objetivos que fueron formulados para el año 2013 y sus criterios de medida que responden a las exigencias del nuevo escenario y

superar las dificultades presentadas en el año 2012, se puede observar en el **anexo No.13** como se identifican por área de resultado clave, con su indicador, meta a alcanzar y la forma en que se van a evaluar.

Paso III: Comunicar la política

Con el objetivo de garantizar la efectividad de la comunicación, se constituyó el equipo de trabajo, el cual se dio a la tarea de elaborar e implementar el Sistema de gestión de la información para la EHT Trinidad, a partir de su estrategia, en la que se detallan las acciones que dan respuesta a su implementación.

En el **anexo No.14** se muestra el cronograma para darle cumplimiento a la estrategia. 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
- Plan de acción

Resultados de la aplicación del cronograma

- Como resultado de los diagnósticos de clima, realizados en cada semestre, referente a la comunicación organizacional se obtuvo que los miembros de la organización perciben la presencia de habilidades comunicativas requeridas para el establecimiento de las relaciones interpersonales, tales como: las de expresión, de observación y logro de relaciones empáticas, estas dos últimas con un desarrollo aun limitado.
- Se rediseñó el Manual de Gestión de la Comunicación de la EHT Trinidad.
- Se obtuvo la evaluación de aceptable en la inspección realizada en el mes de octubre por parte del Grupo Nacional de Comercialización y Comunicación a partir de lo establecido en la Resolución 60/2011 de la CGRC.
- Después de implementada la estrategia de comunicación de la EHT Trinidad se obtuvo que de los 20 aspectos a verificar del Componente de Información y Comunicación de la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/2011, solo uno resultó negativo, lo que representa el 95% de implementación (**anexo No.15**).

Informe cualitativo de la guía de autocontrol aplicada al Componente Información y Comunicación

El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal, pues responde al organigrama de la EHT Predomina el flujo vertical descendente dado que el director general recibe la información de Formatur, la misma es transmitida a los jefes de departamentos y estos a sus subordinados. La información pasa desde la cúspide de la pirámide organizacional hasta la base. Se actualizó el sistema de información donde se defina

el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes, el mismo se anexa al Manual de Gestión de Comunicación del centro.

La entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional el que define el contenido informativo, origen, destino y periodicidad y posibilita su gestión. El mismo provee información para la toma de decisiones ya que cada una de las Comisiones y los Comité desde la base identifican las necesidades y problemas presentes en el área implicada y allí mismo se proponen soluciones. 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 a través de salvos y trazas en los departamentos de: informática, secretaría, recursos humanos y economía, además existen las comisiones encargadas de recepcionar, analizar y valorar los informes y trabajos que serán enviados (Ej: Comisiones Científicas Departamentales a Comisión Científica de la EHT) y en el uso del correo electrónico e Internet existen listas de acceso que limitan la entrada a sitios.

La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad, ya que en los colectivos departamentales, asamblea de afiliados, matutinos y otras actividades se realiza intercambios frecuente entre directivos y subordinados.

Se logra al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores existe la política de puertas abiertas, despacho con los jefes superiores, el libro de opinión de los trabajadores, reuniones sindicales y en las reuniones departamentales. Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas a través de los despachos con los jefes inmediatos superiores y el director del centro.

La entidad aplica las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación de la archivística cubana y las normas del sistema de gestión, lo que permite que de forma transparente y responsable los cuadros y funcionarios puedan rendir cuenta. Las actas y documentos relacionados con esta

actividad se encuentran correctamente archivados en formato escrito y guardadas de forma digital con las medidas de seguridad informáticas necesarias bajo la responsabilidad del especialista que atiende la tarea.

La rendición de cuentas de los cuadros ante el consejo de dirección se realiza una vez al año para cada uno, se incluyen los siguientes aspectos:

- observancia de los preceptos del código de ética.
- cumplimiento de los señalamientos y recomendaciones de la última evaluación.
- cumplimiento de los objetivos y resultados del trabajo en la instalación o área que dirige.
- implementación de la Res. 60/11 de la CGR en la subdirección.
- implementación de los lineamientos del VI del PCC en el área que dirige.
- cumplimiento de la política de cuadros y en especial el trabajo con la reserva.
- resultados de auditorías, visitas y controles y los planes derivados de los mismos.
- Preparación para el control estatal integral.
- métodos y estilos de dirección.
- otros aspectos relevantes que se consideren para la rendición de cuentas.

A pesar de los avances en cuanto a la información y comunicación existen dificultad en cuanto a que no existe una disciplina informativa en la entidad independientemente de que los mecanismos están establecidos dentro de la estrategia aún persisten dificultades ya que los murales no siempre están actualizado por los responsables de la tarea en ese mes, hay información que se debe dar cara a cara y no a través del correo, manifestándose el abuso de este canal para la transmisión de la información, además en ocasiones las afectaciones no se dan en tiempo, se modifican las actividades planificadas. Los implicados en la confección de la planificación no siempre se preparan, provocando que la misma no se emita con la calidad requerida e influyendo así en el cumplimiento de las tareas.

Paso IV: Administrar riesgos a nivel organizacional

Para la identificación de riesgos la EHT se nutrió de las experiencias derivadas de hechos ocurridos en la propia organización, en otras escuelas del Sistema Formatur y en instalaciones pertenecientes a los diferentes grupos empresariales del Mintur radicadas a nivel de país, así como de los que pueden preverse en el futuro que afectan cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

Para llevar a cabo el proceso de identificación de los riesgos potenciales de la EHT Trinidad se siguieron los siguientes pasos:

1. se capacitó el personal sobre lo legislado en materia de riesgos y se dieron las indicaciones para llevar a cabo esta acción.
2. se identificaron los procesos, subprocesos y principales actividades.
3. reunión en las diferentes áreas con los trabajadores para realizar el levantamiento de riesgos.

Luego de haberse desarrollado estos aspectos se procedió a aplicar el procedimiento que aparece en la **figura No.2**, el cual permitió identificar a partir de las diferentes fuentes de riesgos todos aquellos que podían afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.



Fig: 2. Procedimiento seguido para la identificación de los riesgos. Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la aplicación de las diferentes técnicas aplicadas se aplicó una encuesta ver **anexo No.16**, para este procedimiento fueron identificados, por cada proceso, subprocesos y principales actividades, los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la entidad, Dicho resultado posibilitó además la elaboración del mapa de Riesgo, **anexo No.17**.

Posteriormente se identificaron los riesgos en internos y externos, la cuantificación y evaluación de los mismos por su frecuencia o probabilidad de ocurrencia, para conocer en grande, moderado y pequeño, para lo cual se tuvo en cuenta el criterio de los expertos seleccionados de la entidad que nos ocupa ver **anexos No.18, 19 y 20**.

En el **anexo No.21**, se muestra el Plan de Prevención de Riesgos de la Escuela, que se confeccionó a partir del levantamiento realizado en cada una de las áreas o procesos identificados, fueron consultados los documentos declarados en la descripción del programa en dependencia del área que corresponda y se tuvo en cuenta las experiencias de hechos ocurridos en instalaciones turísticas dentro y fuera del territorio, así como dentro de las Escuelas del Sistema Formatur.

En el Plan de Prevención de Riesgos, se declaran 7 áreas o actividades, 32 riesgos, 69 posibles manifestaciones negativas, 106 medidas a aplicar, 14 responsables, 35 ejecutantes, tiene previsto un total de 212 acciones de control distribuidas por los diferentes meses del año. Las acciones previstas en el Plan tributan al cumplimiento de los objetivos de la Escuela, ya sean los contenidos en la estrategia 2011-2015 como los de trabajo para el año.

De 13 miembros que tiene el consejo de dirección, 12 son responsables de la ejecución de acciones de control del Plan de Prevención de Riesgos, que representa el 92,3%. De 69 trabajadores que no pertenecen a este órgano de dirección, 35 son ejecutantes de las acciones de control concebidas, que representa el 50,7%.

Es decir, de un total de 82 trabajadores, 47 tienen participación en las acciones del Plan de Prevención de Riesgos, que representa el 57,3%.

Como estrategia se diseñaron los procedimientos para ejecutar las acciones del Plan de Prevención de Riesgos, en aquellos que el personal encargado de su ejecución pueden presentar mayores dificultades **anexo No.22**.

Paso V Administración de riesgos a nivel de programa, proyecto y equipo

A continuación se presentan los resultados de los grupos de trabajo creados:

1. Grupo de Consultoría y Asesoría Económica

- Al cierre del año 2012 y hasta cierre noviembre 2013, se han recibido seis auditorías en entidades que fueron consultadas, cuya calificación fue Aceptable, lo que representa el 100%.

2. Grupo de Perfeccionamiento Empresarial y Capital Humano

- La Sucursal Comercial Caracol implementa los 18 sistemas con resultados muy favorables en todos los indicadores de eficacia. Se trabajó en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y quedaron determinadas las competencias organizacionales, las del proceso clave gestión de ventas y las competencias laborales del dependiente comercial para el turismo. Hasta cierre noviembre de 2013 se han realizado tres asesorías a diagnósticos empresariales (Transtur, Sucursal Palmares y Emprethur) el 100% fue aprobado y en elaboración del expediente en una que se encuentra en proceso de revisión.
- Se trabaja en la asesoría al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para lograr su certificación en el 2014.
- Se realizaron 18 acciones de capacitación: 12 conferencias especializadas, e cursos y 3 entrenamientos de postgrados, con una participación de 529 trabajadores, de ellos 74 cuadros, lo que tributa al incremento de la matrícula.

3. Grupo de Producto y Comercialización

- Se constata mayor índice de visitación después del diseño de productos recorrido náutico a los Cayos de Piedra en el PNC.
- Actualización del ciclo de vida del Producto Hotel Ancón.
- Actualización del ciclo de vida del Producto Península de Ancón.
- Elaboración del ciclo de vida del Producto Costa Sur.
- Actualización del Plan de desarrollo Turístico del Destino hasta el 2030.
- Diseño y elaboración del Plan de Desarrollo Marina Marlin.
- Se trabaja en el diseño del Producto Valle de los Ingenios.

- Actualización del inventario de atractivos y recursos turísticos del territorio Trinidad – Sancti Spíritus.
- Sé trabajó en la asesoría para la categorización de 3 tenedores al Restaurante Trinidad Colonial de la cadena Palmares.
- Sé realizó una asesoría en el complejo Rijo Plaza sobre la categorización del Restaurante para 4 tenedores.
- Elaboración de cartas menú, con la presencia de platos típicos y de la cocina cubana.

Se trabaja en el Proyecto Rescate de la Cocina Cubana en los Restaurantes de Palmares, cuyos resultados son fueron los siguientes:

- Se elaboraron menús simples con precios módicos para el segmento cubano con un alto nivel de satisfacción y aceptación por parte de los clientes nacionales.
- Se comenzó la aplicación del tipo de servicio a la española
- Se creó el cóctel Trinidad Especial con elevada aceptación por todos los turistas que visitan la instalación.
- Variedad y calidad de los alimentos.
- Cortesía y buen trato por parte del personal de servicio.
- Participación en el evento nacional efectuado en la EHT de Morón con el trabajo titulado: Rescate de la cocina típica regional y el rediseño de las cartas menú del restaurante Mesón del Regidor, el cual obtuvo categoría Destacado y publicado por Formatur.
- Se concluyó el estudio y diagnóstico de paladares.
- Se realizaron eventos gastronómicos en Restaurantes de la cadena Palmares.

4. Grupo de Comunicación

- Se diseñó un boletín informativo en la EHT con dos ediciones.
- Se han asesorado un total de 3 empresas: ITH, Palmares y EHT Trinidad, en las que se han capacitado un total de 4 trabajadores incluyendo directivos.
- Después de implementada la estrategia de comunicación de la EHT Trinidad se obtuvo que de los 28 aspectos a verificar del Componente de Información y

Comunicación de la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/2011 solamente dos resultaron negativos.

- Los miembros de la organización perciben la presencia de habilidades comunicativas requeridas para el establecimiento de las relaciones interpersonales como las habilidades de expresión, de observación y logro de relaciones empáticas, estas dos últimas con un desarrollo aun limitado.
- Se obtuvo la evaluación de aceptable en la inspección realizada en el mes de octubre por parte del Grupo Nacional.

5. Grupo de Calidad

- Elevación de la calidad de los servicios que se ofertan en el producto Valle de los Ingenios.
- Se cuenta con información acerca de la gestión y los servicios que ofrecen los hostales y paladares del destino Trinidad, que nos permite el diseño de una estrategia de mejora continua de la calidad en los servicios hoteleros del sector estatal.

6. Grupo Historia del Turismo

- Se elaboraron las historias del turismo del 100%(49) de las instalaciones turísticas del territorio Trinidad-S.S.

7. Grupo de Gestión Medioambiental

- Se mantuvo la Certificación con el Aval Ambiental en Costasur y Las Cuevas. La Villa de Recreo M^a. Dolores concluyó su diagnóstico ambiental, opta por el Aval Ambiental y cuenta con su SGA. La Comercializadora Mayorista ITH Sancti Spiritus tiene concluido el diagnóstico ambiental y opta por el Aval Ambiental. Se obtuvo el Aval Ambiental en el Hotel Los Laureles y Sucursal Transtur Trinidad.

Paso VI: Monitorear y revisar

Los responsables directos de los procesos, subprocesos y principales actividades desarrolladas en el centro, llevan a cabo a través del plan de supervisión y monitoreo **anexo No.23** la planificación del conjunto de actividades que serán supervisadas en un determinado período de tiempo, así como el Plan de Auditoría Interna **anexo No.**

24. Estos responsables forman parte de la nomenclatura del consejo de dirección y son además los encargados de supervisar la ejecución de las medidas de control contenidas en el plan de prevención de riesgo.

Por otro lado el Comité de Prevención y Control, supervisa las acciones de control prevista y sus resultados, así como aquellas producto del surgimiento o previsión de un indicio de riesgo sea necesario fiscalizar, en todos los casos la finalidad principal será la de aplicar las medidas correctivas y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. Este órgano a su vez tiene previsto en cada una de sus reuniones ordinarias el análisis y seguimiento a los diferentes planes de medida elaborados como consecuencia de las visitas, auditorias e inspecciones recibidas y las derivadas de las propias auto inspecciones o acciones de control desarrolladas, elevando al consejo de dirección las propuestas de acuerdos y medidas que deben ser adoptadas con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas, las que de constituir una amenaza para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y no estar concebida dentro del plan de prevención de riesgo, se procede al análisis del riesgo y se procede a la incorporación del mismo en dicho plan. También como propuesta del Comité se implementó que el trabajador o grupo de trabajo que detecte deficiencias, propone las medidas para darle solución y le da seguimiento a las mismas.

Durante este año el comité ha analizado 24 deficiencias que han sido detectadas a partir de las acciones de control realizadas, en su mayoría de carácter organizativo, los ejecutantes de las acciones han presentado los planes de acción propuestos.

Conclusiones Parciales

- Los seis pasos desarrollados en la elaboración del Programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad constituyen una guía para llevar a cabo la implementación del SCI y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los resultados alcanzados con la aplicación del Programa valida la efectividad de su implementación y constituye un instrumento eficaz para la identificación, cuantificación y control de los riesgos en la EHT Trinidad.

CONCLUSIONES

- ✚ El diagnóstico efectuado a la administración de riesgos en la EHT Trinidad, dentro de las principales deficiencias detectadas se encuentran: que no se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, ni se cuantifica la probable pérdida que puedan ocasionar, lo que corrobora que no son evaluados adecuadamente.
- ✚ El Programa de Administración de Riesgos diseñado para la EHT Trinidad consta de seis pasos, lo que ha permitido el manejo adecuado a los riesgos, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.
- ✚ La validación del Programa de Administración de Riesgos en la EHT Trinidad, a través de su aplicación ha experimentado mejora continua en la gestión empresarial que incluye los procesos de planeación estratégica y SCI.

RECOMENDACIONES

1. Continuar esta línea de investigación para el perfeccionamiento y actualización del Programa.
2. Replicar los resultados de la investigación en las demás empresas del territorio por las posibilidades de aplicación.
3. Divulgar los resultados de la investigación en eventos científicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Prieto, A. (Junio de 2011). Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad "José Martí Pérez". Facultad de Contabilidad y Finanzas. *Perfeccionamiento del Proceso de Prevención de Riesgos en la Universidad de Sancti Spíritus JJosé Martí Pérez* . Sancti Spíritus, Cuba.
2. Arias Díaz, J. M. (2009). Tesis en Opción al Título de Máster en Gestión Turística.UCLV Marta Abreu. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Centro de Estudios turísticos. *Sistema de Gestión del Control Interno en la Escuela de Hotelería y Tuismo "Alberto Delgado Delgado"* . Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
3. Asamblea Nacional del Poder Popular de la Repúblí-ca de Cuba. (2009). LEY No. 107 DE LA CONTRALORIA GENERAL. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial.
4. Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.f.). Ley No. 107.
5. Asamblea Nacional del Poder Popular. (Agosto de 2009). Ley No. 107 De la Contraloría General de la República. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial.
6. Avila Bustos, J. C. (2005). Trabajo de Grado para Optar a Título de Contador Público. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Carrera de Contaduría. *Medición de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real* . Bogotá, Colombia.
7. Bravo Echeverría, A. (s.f.). <http://www.monografías.com/trabajos89/procedimiento-identificación-continua-riesgos-empresariales.shtml>. Recuperado el Octubre de 2012
8. Calderón Lozano, L. (Enero de 2012). Tesis en Opción al Título de Especialista de Postgrado en Gestión de los Recursos Humanos en el Turismo. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. *Diseño del Manual de Organización y Funciones para la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad* . Cienfuegos, Cuba.
9. Contraloría General de la República de Cuba. (Junio de 2012). Material de Consulta . *Resolución No.60 y Guía de Autocontrol* . La Habana, Cuba.

10. Contraloría General de la República de Cuba. (Junio de 2012). Resolución No.1077/12. *Guía de Autocontrol General*. La Habana, Cuba.
11. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.1945/11. *Indicaciones Generales para Verificar del Sistema de Control Interno en cada Órgano, Organismo, Organización y Entidad*. La Habana, Cuba.
12. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.60/11. *Normas del Sistema de Control Interno*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial.
13. COSO y el Marco de Gestión Integral de Riesgos. (Noviembre de 2006).
14. Dorta, J. (s.f.). La evaluación de Riesgos como Componente Básico del Sistema de Control Interno. Una Aplicación a las Fuentes de Financiación de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria. EUMED-NET.
15. Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. (2012). *Balance de Trabajo*. Trinidad.
16. Escuela de Hotelería Y Turismo Trinidad. (2013, 2012, 2011). *Estadística de Recursos Humanos*. Trinidad.
17. Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. (2012, 2011). *Estados Financieros*. Trinidad.
18. Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. (2010). Estrategia 2011-2016. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
19. Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. (2011). Expediente de Acciones de Control. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
20. Escuela de Hotelería Y Turismo Trinidad. (2012). *Balance de I+D+i*. Trinidad.
21. García Suárez, A. (Septiembre de 2006). Un Estudio Teórico sobre la Gestión de Riesgos Financieros en las Empresas. Matanzas, Cuba.
22. Grupo Kaizen. (s.f.). www.grupokaizen.com. Recuperado el Junio de 2012, de Gestión Integral de Riesgos.
23. Grupo Kaizen. (s.f.). www.grupokaizen.com. Recuperado el Junio de 2012, de Administración de Riesgos.
24. Grupo Kaizen, S.A. (1999). Administración de Riesgos. AS7NZS 4360: 1999. Estándar Australiano. San José, Costa Rica.

25. Grupo Kaizen, S.A. (s.f.). *Pasos en el Desarrollo e Implementación de un Programa de Administración de Riesgos*. Recuperado el Junio de 2012, de www.grupokaizen.com.
26. Grupo Kaizen, S.A. (s.f.). www.grupokaizen.com. Recuperado el Junio de 2012, de Gestión Integral de Riesgos.
27. Grupo Kaizen, S.A. (s.f.). www.grupokaizen.com. Recuperado el Junio de 2012, de Fuentes de Riesgos.
28. Grupo Kaizen, S.A. (s.f.). www.grupokaizen.com. Recuperado el Junio de 2012, de Documentos para la Administración de Riesgos.
29. Hernández Sampier, R. (2005). Metodología de la Investigación. *Tomo II*. La Habana, Cuba.
30. Hernández Sampier, R. (2005). Metodología de la Investigación. *Tomo I*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). <http://en.wikipedia.org/wiki/wikipedia>. Recuperado el Julio de 2012, de The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action Boston, MA: Harvard Business School Press.
32. Koprinarov, B. (Mayo de 2005). *El riesgo Empresarial y su Gestión*. Recuperado el Junio de 2012, de bratoykoprinarov.htm
33. Ministerio de Economía y Planificación. (Noviembre de 2002). Resolución No.602. *Objeto Social de Formatur*.
34. Ministerio de Finanzas y precios. (2005). Resolución No. 235. *Normas Cubanas de Información Financiera*. La Habana, Cuba.
35. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución No. 297. *Definiciones del Control Interno*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial.
36. Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución No.10/07. *Datos de Uso Obligatorio Subsistema Activos Fijos*. La Habana, Cuba.
37. Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución No.11/07. *Datos de Uso Obligatorio Subsistema de Inventarios*. La Habana, Cuba.
38. Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución NO.12/07. *Datos de Uso Obligatorio Subsistema Caja y Banco*. La Habana, Cuba.

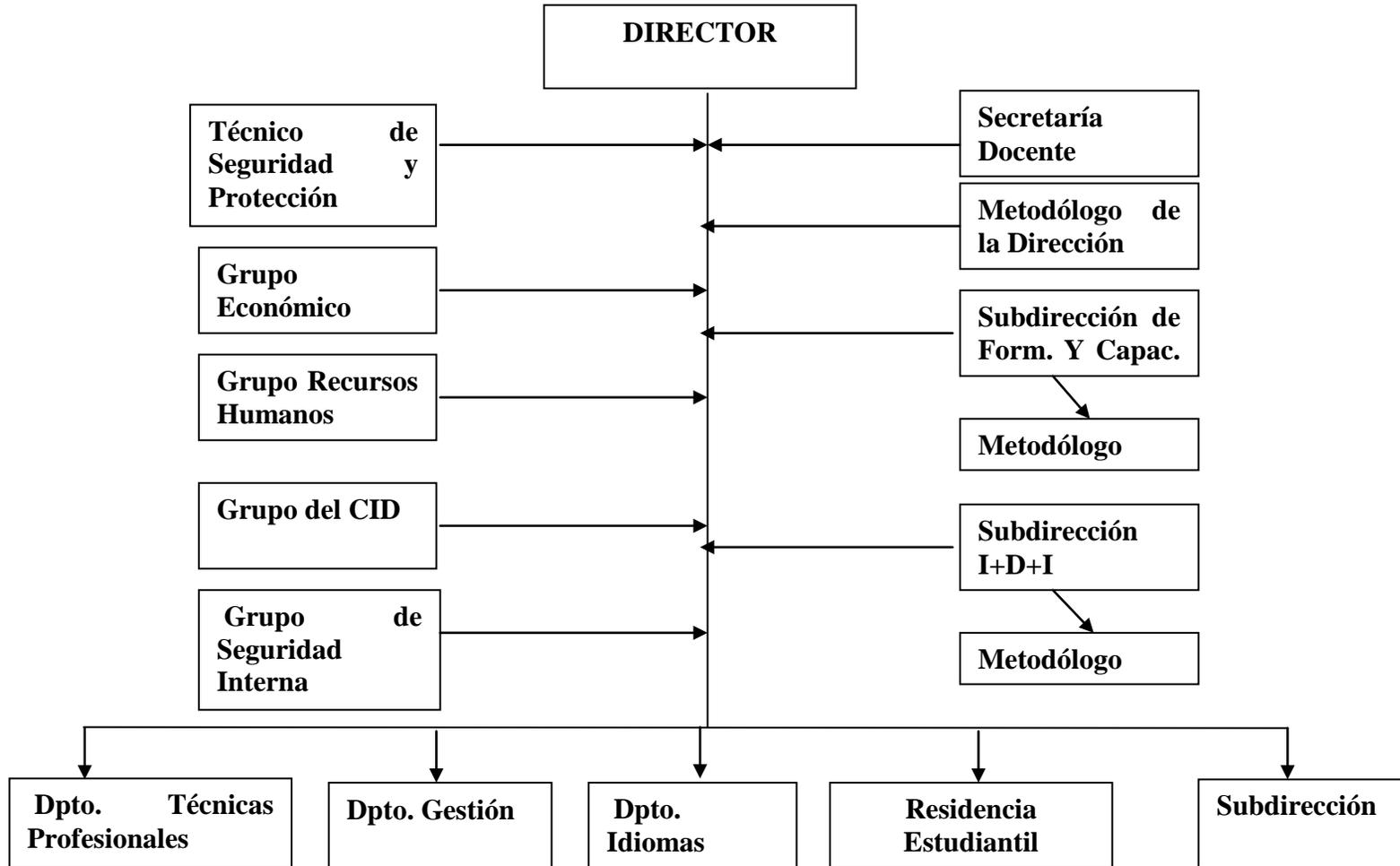
39. Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución No.13/07. *Datos de Uso Obligatorio Subsistema Nóminas* . La Habana, Cuba.
40. Ministerio de Finanzas y Precios. (2009). Resolución No.60/09. *Norma Específica de Contabilidad No.4 Control de las Tarjetas Prepagadas para combustible* . La Habana, Cuba.
41. Ministerio de Turismo. (2012). Procedimiento General para la Determinación de Objetivos y Planificación de Actividades. La Habana, Cuba.
42. Ministerio de Turismo. (Septiembre de 2013). Resolución No. 2679. *Plan de Acción para Enfrentar las Indisciplinas Sociales y Otras Manifestaciones Nocivas Identificadas en el Mintur* . La Habana, Cuba.
43. Ministerio de Turismo. (2007). Resolución No.115/07. *Procedimiento para Tramitación y Autorización de los Ajustes Contables por Faltantes, Pérdidas, Sobrantes de Recursos, Canclaciones de Derechos y Cobros y Obligaciones de Pagos* . La Habana, Cuba.
44. Ministerio de Turismo. (Enero de 2007). Resolución No.6/07. *Regulaciones para Servicio de Alojamiento y Gastronomía por Necesidades de Trabajo* . La Habana, Cuba.
45. Ministerio de Turismo. (2010). Resolución No.93/10. *Regulaciones de Seguridad para las Técnicas de la Información en el Sistema del Ministerio Turismo* . La Habana, Cuba.
46. Pérez López, L. M. (2010). Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad "José Martí Pérez". Facultad de Contabilidad y Finanzas. *Evaluación de Riesgos Tecnológicos en la Universidad de Sancti Spíritus a través de las Matemáticas Borrosas* . Sancti Spíritus, Cuba.
47. Pérez Pérez, O. (Junio de 2011). Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad "José Martí Pérez" Facultad de Contabilidad y Finanzas. *Procedimiento de autocontrol para el Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Sucursa 5041 BANDEC Taguasco* . Taguasco, Sancti Spíritus, Cuba.

48. Puertas Montelíer, D. R. (Junio de 2012). Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad "José Martí Pérez". Filial Universitaria Municipal de Trinidad "Julio Antonio Mella". Facultad Contabilidad y Finanzas. *Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad* . Sancti Spíritus, Cuba.
49. Quincosa Díaz, Y. (s.f.). *Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales. Una Herramienta Indispensable para la Empresa Moderna*. Recuperado el Septiembre de 2012, de riesgos-empresariales.shtml
50. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (Abril de 2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* . La Habana, Cuba.
51. Viña Echevarría, R. E. (2011). Informe de la Práctica Final de la Especialidad en Contabilidad. *La Identificación de Riesgos de Operación Basado en la Flujoqramación de Proceso* . Sancti Spíritus, Cuba.

ANEXOS

Anexo No.1

Organigrama de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad



Fuente: Área de Recursos Humanos de la EHT Trinidad.

Anexo No. 2.

Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS		Total
FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	1	2	
	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
9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
10	X	X	-	-	X	X	X	-	5	
11	X	X	-	-	X	X	X	-	5	
DEBILIDADES	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
Total			11	6	6	9	12	11	1	44

Anexo No. 3

Guía de Autocontrol SCI Componente Gestión y Prevención de Riesgos

	COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	SÍ	NO	NP
Identificación del Riesgo y Detección del Cambio				
42	Conformado el grupo para la identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.	X		
43	Se analizan periódicamente los riesgos identificados en cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	X		
Determinación de los objetivos de control				
44	En reuniones presididas por la máxima autoridad, el dirigente sindical, representantes de las organizaciones políticas y los trabajadores, se realiza un diagnóstico utilizando el informe emitido por el grupo de trabajo y se realiza la determinación de los objetivos de control.	X		
45	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	X		
Prevención de Riesgos				
46	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, a partir de los de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	X		
47	Se consideran en el Plan de Prevención los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética.	X		
48	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano	X		

Anexos

	colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.			
49	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control.	X		
50	De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria. - Pérdidas por variación de precios. - Pérdidas por variación de la tasa de interés. - Otros. 		X	

Anexo No.4

Entrevista a los trabajadores

Objetivo: Diagnosticar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre los riesgos y el tratamiento que le da el consejo de dirección a la administración de los riesgos.

Preguntas:

1. ¿Conoce usted que son los riesgos empresariales?
2. ¿Considera usted que el consejo de dirección de la EHT se ha proyectado por establecer una adecuada y eficaz administración de los riesgos?
3. ¿El control interno establecido en cada área de la Escuela permite tener un estricto control de los riesgos identificados?
4. ¿El control de los riesgos responde a las exigencias actuales de la Contraloría General de la República y del sector turístico?
5. ¿Considera usted que el control de los riesgos en la Escuela puede ser perfeccionado?

Anexo No.5

Selección de la muestra

El número de la muestra se calcula mediante la expresión:

$n' =$ ¡Error! No se pueden crear objetos modificando códigos de campo.

La varianza de la población es: ¡Error! No se pueden crear objetos modificando códigos de campo.

La varianza de la muestra en términos de probabilidad es:

¡Error! No se pueden crear objetos modificando códigos de campo.

Teniendo en cuenta los datos, el tamaño de la muestra es: ¡Error! No se pueden crear objetos modificando códigos de campo.

Ajustando este valor, se tiene finalmente: ¡Error! No se pueden crear objetos modificando códigos de campo.

La fracción del estrato es: ¡Error! No se pueden crear objetos modificando códigos de campo.

Departamentos	Trabajadores	Muestra
Dirección	7	3
Secretaría Docente	2	1
Administración	10	4
Recursos Humanos	2	1
Economía	4	2
Dpto Gestión Turística	16	7
Dpto Técnico	12	5
Dpto Idioma	7	3
Centro de Información	3	1
Sub. I+D	2	1
Subdirección Docente	2	1
Protección Física	7	3
Residencia Estudiantil	7	3
Total	81	35

Anexo No.6



Programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

Definición del programa de administración de riesgos: secuencia de instrucciones de actividades periódicas que cada miembro de la Escuela debe realizar con el objetivo de mostrar su involucramiento o compromiso con el control del riesgo, para finalmente hacer más eficaz y eficiente los procesos con un enfoque de mejora continua y conocer en detalle aspectos fundamentales que sin este programa no podría conocerse.

Objetivo del programa: lograr de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Lo anteriormente expuesto corrobora la necesidad de diseñar un programa para la administración de riesgos, que responda a sus intereses institucionales, para ello enumeramos los pasos que fueron definidos en el programa para la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Pasos del programa para la administración de riesgos en la EHT Trinidad

Paso I: Respaldo del consejo de dirección

En este paso es importante el respaldo decidido del consejo de dirección de la entidad, el cual se debe responsabilizar por mantener esta nueva filosofía y ser ejemplo de la toma de conciencia sobre la administración de riesgo. En toda organización sin el respaldo de la máxima dirección, no se puede emprender ningún proyecto y mucho menos de esta naturaleza.

En este paso el Director es la máxima autoridad respecto a la responsabilidad que le corresponde en cuanto a la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar, conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No.107 de 2009 de la Contraloría General de La República de Cuba.

Para garantizar la efectividad en la administración de riesgos y consolidación de este primer paso resulta esencial la capacitación, conformación y estructuración del órgano asesor y los diferentes grupos encargados de velar por el cumplimiento de las normas en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno y de la gestión del riesgo: Grupo de expertos de Ambiente de Control, Grupo de expertos de Gestión y Prevención de Riesgos, Grupo de expertos de Actividades de Control, Grupo de expertos de Información y Comunicación y Grupo de expertos de Supervisión y Monitoreo.

Para la selección de los grupos de expertos se debe tener en cuenta el perfil en que se desempeñan y su experiencia profesional en relación al tema o actividades a desarrollar por el grupo creado, de manera que pueda emitir criterios y tomar posición en determinadas situaciones enmarcadas en la administración de riesgos.

Un elemento importante a considerar para la constitución de los grupos de expertos es la incorporación de miembros del Comité de Prevención y Control.

En la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, se tiene como política que cada equipo o grupo de expertos es responsable de la comunicación interna en materia de riesgos, estos se reúnen generalmente dos veces al año, periodicidad que se asume en la organización para la aplicación de la Guía de Autocontrol, análisis de los resultados, elaboración del Plan de medidas derivado de las deficiencias detectadas y su implementación. De ser necesario efectúan reunión extraordinaria para el análisis de hechos relevantes.

Paso II: Desarrollar la política y estructura organizacional

Para este programa se requiere desarrollar y documentar una política corporativa para administrar los riesgos, endosada por el consejo de dirección e implementada en toda la organización.

Los aspectos recomendados son:

- ❖ Definir los objetivos a partir de la política y cómo administrar los riesgos;
- ❖ Establecer los vínculos entre la política y el plan estratégico;
- ❖ Definir el alcance o el rango de aspectos a los cuales se aplica la política;
- ❖ Elaborar una guía donde se identifique lo que puede ser considerado como riesgo aceptable;

- ❖ Definir quién es responsable de administrar los riesgos;
- ❖ Establecer el apoyo disponible para asistir a los responsables de administrar riesgos;
- ❖ Nivel de documentación requerido; y
- ❖ Plan para revisar el desempeño organizacional en relación con la política. De una u otra forma se debe aplicar el círculo de mejora continua de planear, hacer, verificar y actuar.

A continuación se ofrece una explicación detallada del procedimiento a seguir para llevar a cabo cada aspecto recomendado.

❖ **Definir los objetivos a partir de la política y cómo administrar los riesgos**

En abril de 2012 el Ministerio de Turismo de la República de Cuba, con el propósito de alcanzar una planificación más racional, lograr una mayor cohesión y una mejor definición de la responsabilidad de cada cargo y estructura organizativa ante las tareas y actividades que les corresponde desarrollar, emitió los “Procedimientos generales para la determinación de objetivos y planificación de las actividades”, los cuales fueron asumidos por Formatur que forma parte del Sistema Mintur y se aplica en la EHT Trinidad.

En el caso de la Escuela por clasificar dentro de las unidades presupuestadas que se subordinan a este Ministerio, se tuvo en cuenta estas indicaciones y las emitidas por el Sistema Formatur. Se procede como se explica a continuación:

- 1) Se reciben los objetivos de trabajo que han sido definidos por el Sistema Formatur, los cuales son previamente aprobados por el Mintur a corto, mediano y largo plazo y que son puntualizados anualmente mediante la actualización de la proyección estratégica.
- 2) Los objetivos y estrategia de trabajo recibidos de Formatur, se presentan al consejo de dirección y son analizados para iniciar el proceso.
- 3) Los objetivos constituyen la categoría rectora de la planificación de actividades, determinan el desarrollo, desempeño y funcionamiento de la Escuela para alcanzar resultados concretos y tangibles en cumplimiento de la misión y de las funciones asignadas.

Anexos

- 4) Para la elaboración de los objetivos a corto, mediano y largo plazo a nivel de Escuela, se crea un grupo de trabajo que es el encargado, conjuntamente con el Director como responsable de dicha actividad, de presentar las propuestas y un cronograma que abarque todo el proceso de elaboración, aprobación, ejecución y control de su cumplimiento en correspondencia con las actividades contenidas en el plan anual del gobierno. El Grupo está integrado por el personal que ocupa los siguientes cargos según la estructura organizativa actual: Subdirector de Formación y Capacitación, Subdirector de Investigación y Desarrollo, Subdirector de Administración, Subdirector del Hotel Escuela, los jefes de departamentos de la actividad docente (Gestión Turística, Idioma y Técnico), Especialista Principal de Economía, Especialista Principal de Recursos Humanos, Especialista del CID y Técnico de Seguridad y Protección.
- 5) Las propuestas se presentan ante el colectivo de trabajadores, donde se analizan y aprueban. Se toma en consideración los criterios emitidos de forma tal que los objetivos y tareas concebidas para el año se ajusten a la realidad de la Escuela.
- 6) Los objetivos de trabajo anuales se presentaran de conjunto con el Plan Anual de Actividades en el formato previsto en el Modelo No.1 del procedimiento diseñado por el Mintur **(anexo No.1)**.
- 7) Debe existir correspondencia entre objetivos, actividades y recursos presupuestados, se expresan a través del Plan de Actividades (Plan Anual y Mensual) y se aseguran a través del Presupuesto.
- 8) La cantidad de objetivos que se proponen son los mínimos imprescindibles, de modo que puedan ser de fácil comprensión y dominio de cuadros y trabajadores, para tenerlos en cuenta en su quehacer diario y darle cumplimiento según los plazos previstos.
- 9) Los objetivos deben cubrir las áreas de resultados clave de la organización, de modo que permitan encaminarla hacia un estadio superior, lo que facilitará enfocar mejor los estimados y las proyecciones de crecimientos que se definan.

Anexos

- 10) Los objetivos de la Escuela deben estar orientados a intensificar el trabajo en la ejecución de las tareas de I+D+i, responder a las necesidades de capacitación de los trabajadores del sector y actuar con inmediatez ante los problemas de las entidades turísticas para incrementar la calidad y eficiencia de las empresas del turismo en el territorio.
- 11) Para la apertura de los objetivos deben definirse criterios de medidas que son realmente medibles y claros, respaldados por indicadores cuantitativos mayormente, de manera que se eviten evaluaciones cualitativas que inclinen el análisis a la subjetividad, a menos que su fundamento resulte lógico en su expresión y se corresponden con el nivel de dirección que los elabora.
- 12) El director, conjuntamente con los subdirectores y jefes de departamentos son los responsables de conducir correctamente a sus colectivos y garantizar que el proceso de planificación esté en correspondencia con las políticas y estrategias que han sido indicadas.
- 13) La flexibilidad que permite la actualización de la proyección estratégica debe lograr que al introducir nuevos objetivos o actividades, producto de cambios en los escenarios o nuevas necesidades, sea el resultado de la sistemática evaluación del cumplimiento y debe ser aprobada por el nivel de dirección que corresponda.
- 14) En todos los casos cada objetivo o criterio de medida debe estar en correspondencia con el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, debiéndose señalar como referencia en su redacción.
- 15) El cumplimiento de los objetivos propuestos debe ser evaluado con frecuencia trimestral, aplicando una formulación objetiva determinada por los grados de consecución, primero se analiza en los departamentos con los trabajadores y grupos de trabajo creados para el desarrollo y perfeccionamiento del trabajo en la empresa, después en las subdirecciones y posteriormente se aprueba esta evaluación en sesión del Consejo de Dirección y se deriva un acuerdo y planes de medidas, de este modo quedan implicados todos aquellos que

Anexos

participan en la ejecución del proceso de planificación de actividades y objetivos. Las categorías a utilizar para la evaluación de los criterios de medidas y objetivos es: **Bien, Regular o Mal.**

Los documentos que se confeccionan como resultado de los procesos para la elaboración de los objetivos y la planificación de Actividades en cada nivel de dirección son:

- Objetivos de Trabajo.
- Plan Anual de Actividades de la organización.
- Puntualizaciones trimestrales, mensuales y semanales al Plan Anual de Actividades.
- Plan de Trabajo Mensual de la organización.
- Plan de Trabajo Individual de cada directivo, funcionario y especialista.
- Informe de cumplimiento del plan.

En el **Modelo No.1 (anexo No.1)**, se detalla el formato de presentación de los Objetivos y Plan de Actividades Anual. La apertura de los objetivos de trabajo por criterios de medida se relacionará en otro documento anexo al Plan de Actividades.

Se elaborará el Plan Anual de Actividades, a nivel de Escuela y departamentos, según formato del **Modelo No.1**. En este documento se recogen las principales actividades contenidas en los planes del gobierno, las relacionadas con el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos que tributan al cumplimiento de las funciones estatales, ejecutivas y administrativas.

El Plan Anual de Actividades de la Escuela, se aprobará por la Directora Nacional de Formatur y en el resto de las áreas por el Director.

Contenido de los capítulos del Plan Anual de Actividades:

1. Trabajo político-ideológico y de organización del Partido: Se incluyen las actividades de carácter político e ideológico, que tienen relación con el funcionamiento de la organización objeto del Plan.
2. Funcionamiento y control del Estado: Se incluyen las actividades de la Asamblea Provincial y Municipal del Poder Popular y de los órganos del

Estado, así como las acciones de control que ejercerán y que afectan a la organización.

3. Funcionamiento y control del Gobierno: Se incluyen las actividades del Gobierno que afectan a la organización.
4. Funciones empresariales: Se incluyen las actividades relacionadas con los resultados que se propone alcanzar cada organización en interés del cumplimiento de los lineamientos y enmarcamientos fijados por el Gobierno para el cumplimiento de sus funciones estatales, el crecimiento y desarrollo que se propone alcanzar la organización, el aseguramiento a la producción de bienes y servicios, a la eficiencia, eficacia y calidad de todas sus actividades. Como parte de este capítulo se incluye el control externo que realizan además los órganos y organismos de la Administración Central del Estado en cumplimiento de sus funciones estatales.
5. Funcionamiento Interno: Se incluyen actividades para la aplicación de la Política de Cuadros, el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus reservas, las acciones de control interno, la preparación y superación de los cuadros y especialistas, el perfeccionamiento del trabajo, el empleo y los salarios, la seguridad y la salud en el trabajo, la atención al hombre, el trabajo de los órganos de dirección y asesores, el sistema de planificación y el cumplimiento de las disposiciones vigentes.
6. Defensa, Orden Interior y Defensa Civil: Se incluyen las actividades propias que generan estas direcciones de trabajo, sobre la base de lo establecido por los organismos rectores de estas funciones.

Sobre el proceso de planificación mensual:

1. Se elaborarán planes de trabajo mensuales sobre la base del Plan Anual de Actividades, el que incluye además las tareas que hayan sufrido cambios y las nuevas surgidas a partir del resultado del proceso de dirección. Se aprueba por el máximo dirigente.
2. El proceso de aprobación del Plan de Trabajo Mensual debe culminar antes del día 25 de cada mes.

3. El formato del Plan de Trabajo Mensual es el del **Modelo No.2 (anexo No.2)**, pudiéndose utilizar el mismo formato del **Modelo No.1**, eliminando las filas y columnas que no corresponden al mes de que se trata.

Los requisitos que se deben cumplir para la elaboración del Plan de Trabajo Mensual son:

- Respetar las fechas y actividades aprobadas en los planes anuales.
- Organizar las tareas por hora de realización, tener definidos quien la dirige, el lugar y los participantes.
- Definir las tareas de manera que se pueda identificar el tema y sea fácilmente incluido en el plan del designado para su atención.
- Prever las tareas asociadas a la preparación y aseguramiento de las actividades, para evitar la tendencia al incremento de tareas extra plan.
- Las tareas extra plan que se generen luego de haber concluido el proceso de planificación, requerirán del mismo nivel de aprobación del plan, debiéndose considerar como parte de la puntualización.
- Una vez emitido el Plan de Trabajo Mensual de la organización, o área funcional, cada directivo y especialista deberá elaborar el Plan de Trabajo Individual para el mes que se planifica. El formato es el del **Modelo No.3 (anexo No.3)**.

Las tareas que debe contener el plan de Trabajo individual son las siguientes:

- Principales que cumplen en el mes, que tributan a los objetivos de la organización.
- De dirección (planificación, organización, gestión, coordinación entre áreas y control).
- De control del cumplimiento de acuerdos, indicaciones u otros documentos que provienen del nivel superior o de los propios que genera su sistema.
- Sistemáticas y periódicas de autocontrol, de control a los subordinados y de aseguramiento de tareas en cumplimiento de sus deberes funcionales, trabajo en comisiones, grupos de trabajo y visitas de trabajo, entre otras.
- De preparación y aseguramiento.
- De comprobación, tramitación y entrega de la información.

Anexos

- De elaboración, revisión y entrega de documentos.
- De participación en cursos, actividades político-ideológicas.
- Otras que se considere.

En el Ministerio de Turismo, se encarga a la Dirección de Organización y Sistemas con la recepción, revisión y tramitación a la aprobación del plan de trabajo individual del Director de la Escuela.

La fecha de cumplimiento para la presentación a la Dirección de Organización y Sistemas de los planes de trabajo individuales, es el día 25 de cada mes o el equivalente al día hábil anterior.

Sobre el proceso de puntualización:

1. Para realizar los ajustes que correspondan al plan anual de actividades se establece la puntualización en todos los niveles de dirección. Esto consiste en la presentación de las modificaciones y nuevas actividades que surjan como extra plan con relación al plan aprobado.
2. Antes del día 20 de cada mes se recibirán las propuestas de puntualizaciones de las diferentes áreas para completar la conformación del plan de trabajo mensual.
3. Todos los lunes se realizará la reunión de puntualización presidida por la máxima dirección de la EHT y en ella se aprobarán las puntualizaciones al plan de la semana que comienza, así como que se analizará la marcha del cumplimiento del plan de la semana que ha concluido.
4. En todos los niveles de dirección, derivado de las reuniones de puntualización mensual internas se ratificarán las acciones a realizar para garantizar el cumplimiento de las tareas planificadas en el período que comienza, de manera que lo que se establezca pueda ser asegurado.

Sobre el informe de cumplimiento del plan de trabajo:

1. El informe de cumplimiento del plan de trabajo se elaborará en todos los niveles de dirección, es decir: a nivel de organización, área funcional, directivos y especialistas, debiendo contener la evaluación de aspectos

cuantitativos y cualitativos, según se indica en el formato del **Modelo No.4 (anexo No.4)**.

2. El análisis del cumplimiento del plan se hará con frecuencia mensual y debe enviarse junto a la propuesta de plan del mes siguiente.
3. Para la elaboración del informe de cumplimiento se pueden utilizar como variantes hacer un corte hasta la fecha en que se debe entregar y extenderlo hasta igual fecha del mes siguiente, o estimar el cumplimiento de las tareas de los últimos días del mes, siempre que se tenga la seguridad de que no serán modificadas. Este proceder es opcional para el que realiza el informe.
4. La efectividad de este documento requiere de una sistemática actualización de los planes, tanto en la inclusión de tareas extras, como en la anotación del cumplimiento a las planificadas, de manera que permitan hacer una valoración cualitativa de su cumplimiento. Estos resultados se podrán tener en cuenta para la evaluación de cuadros o del desempeño según sea el caso. Así como para la evaluación cualitativa del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

❖ **Establecer los vínculos entre la política y el plan estratégico**

Debe existir correspondencia entre las políticas trazadas por la organización, los objetivos estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

❖ **Definir el alcance o el rango de aspectos a los cuales se aplica la política**

La aplicación de ésta política, comprende el Director de la Escuela, subdirectores, jefes de departamentos, especialistas principales y trabajadores docentes del Sistema Formatur, quienes a su vez responden por la implementación y cumplimiento de lo establecido en las políticas trazadas por la EHT.

❖ **Definir quién es responsable de administrar los riesgos**

En la EHT se tienen definidos que es el director el máximo responsable en la administración de los riesgos, no obstante fueron consideradas todas aquellas personas que coordinan y controlan los principales procesos y actividades y que además forman parte de consejo de dirección como responsables en la

administración de los riesgos. A continuación se detallan los cargos que forman parte de la administración de riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Principales responsables de administrar los riesgos:

- Director
- Subdirector docente
- Subdirector de Investigación y Desarrollo
- Subdirector Administrativo
- Subdirector de la Residencia Estudiantil
- Jefe de Departamento de Técnicas Profesionales
- Jefe de Departamento de Gestión Turística
- Jefe de Departamento de Idioma
- Especialista Principal de Economía
- Especialista Principal del Centro de Información y Comunicación
- Especialista de Cuadros
- Especialista Principal de Recursos Humanos
- Técnico en Seguridad y Protección

❖ Establecer el apoyo disponible para asistir a los responsables de administrar riesgos

Los responsables designados para la administración de los riesgos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, serán asistidos por el comité de prevención y control, los grupos de expertos, así como las comisiones o grupos de trabajo que se creen para dar seguimiento a un determinado riesgo.

❖ Nivel de documentación requerido

La Escuela definió para una administración de riesgo de manera eficaz, el conjunto de documentos que debían tener las áreas y departamentos, siendo estos los siguientes:

- Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República
- Plan de Prevención de Riesgo
- Evidencias o Acciones de Control desarrolladas.
- Manual de Procedimientos del área

- Planes de medida y su cumplimiento
 - ❖ **Plan para revisar el desempeño organizacional en relación con la política.**

De una u otra forma se debe aplicar el círculo de mejora continua de planear, hacer, verificar y actuar.

Se establece como política comunicar en las reuniones del Comité de Prevención y Control los hechos de relevancia que pueden afectar los objetivos de la organización, en este marco se analizan y se decide si incluirlo o no como riesgo en el Plan de prevención.

Paso III: Comunicar la política

Asegurar que la administración de riesgo se convierta en una parte integral de los procesos de Planificación Estratégica y de la cultura de la organización.

Los aspectos recomendados son:

- ❖ Constituir un equipo responsable por la comunicación interna de la política
- ❖ Fortalecer la toma de conciencia acerca de la administración de riesgos
- ❖ Comunicar en toda la organización los alcances de la administración de riesgos
- ❖ Desarrollar una cultura de administración de riesgo
- ❖ Desarrollar competencias en el personal a través de la formación (educación y capacitación)

Los aspectos definidos en el programa se desarrollarán a través de una Estrategia de Comunicación y el diseño del Manual de Gestión de Comunicación el cual será el documento rector que pautará el comportamiento de la comunicación interna y externa, el mismo contendrá los planes de acción de comunicación para cumplir los objetivos de la organización, administrará y establecerá los roles que regula la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación permitiendo ser “coherente y armónico”, posibilitando una mayor integración y fortalecimiento de los valores, la cultura, la identidad y la imagen.

Paso IV: Administrar riesgos a nivel organizacional

El proceso de administración de riesgos debe estar integrado con los procesos de planificación estratégica y gestión de la organización.

Los aspectos recomendados son:

- ❖ Analizar el contexto dentro del cual se encuentra la organización y de la administración de riesgos.
- ❖ Identificar los riesgos potenciales para la organización.
- ❖ Analizar y evaluar los riesgos identificados.
- ❖ Definir las estrategias con las cuales se le dará tratamiento al riesgo identificado.
- ❖ Establecer mecanismos para revisar los planes de acción.
- ❖ Establecer las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de experiencia, la capacitación y la educación.

A continuación se explican los aspectos recomendados.

❖ Analizar el contexto dentro del cual se encuentra la organización y de la administración de riesgos

Es importante para iniciar el proceso de administración de riesgos tener en cuenta el análisis estructural de la organización, con el objetivo de que se pueda entender de una mejor forma, el funcionamiento orgánico de la misma.

Si se tiene bien definida la estructura, se puede conocer claramente como las diferentes estructuras jerárquicas tributan a los procesos de identificación del riesgo, de manera que se contribuya con el proceso de evaluación de riesgos hacia el nivel superior, o sea, de los departamentos hasta el Director, para poder dar respuesta al tratamiento del riesgo y a su vez proceder con la confección del plan de prevención de riesgos de la propia Escuela.

❖ Identificar los riesgos potenciales para la organización

Para determinar los riesgos tanto internos como externos se debe utilizar el criterio de especialistas de experiencia que tienen un conocimiento práctico de la Escuela y sus procesos, de manera que se identifiquen los puntos débiles a partir de las diferentes manifestaciones del riesgo.

Anexos

Según la Resolución Ministerial No.60/2011 de la Contraloría General de la República, los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Para la identificación de riesgos la EHT se debe nutrir de las experiencias derivadas de hechos ocurridos en la propia organización, en otras escuelas del Sistema Formatur y en instalaciones pertenecientes a los diferentes grupos empresariales del Mintur radicadas a nivel de país, así como de los que pueden preverse en el futuro que afectan cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

Para la identificación de riesgos deben ser consultados los siguientes documentos, en dependencia del área que corresponda:

- Expediente de las acciones de control realizadas.
- Resultados de las acciones de control internas.
- Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias planteadas por la población.
- Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Objetivos estratégicos formulados en las estrategias de los departamentos o áreas y los de la Estrategia de la Escuela, comprendidos en el período que abarquen los mismos.
- Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas.
- Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados.
- Informes de balance de trabajo anual.
- Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro.
- Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción.
- Resultado de reuniones de intercambio de experiencias.
- Resultados de encuestas realizadas.

Anexos

- Análisis del organigrama de la entidad, así como de las funciones y tareas a desempeñar en el área o proceso.
- Diagramas de flujos
- Manuales de procedimientos de la entidad para los diferentes procesos, subprocesos y actividades.
- Sistema de información de la Escuela.
- Contratos.
- Plan de Seguridad Informática.
- Plan de Seguridad y Salud del Trabajo.
- Plan de Seguridad y Protección.

También se debe tener en cuenta las experiencias de hechos ocurridos en instalaciones turísticas dentro y fuera del territorio, así como dentro de las Escuelas del Sistema Formatur.

Para la clasificación de los riesgos en internos y externos, se deben asumir criterios colegiados en la organización de manera que se haga una correcta identificación de los mismos en las diferentes áreas.

Para ello se debe convocar a una reunión con los implicados, donde se expone el objetivo de trabajo incentivando a todos los participantes a comentar cuales son a su juicio las principales amenazas y debilidades que pueden repercutir en el sistema de control interno, a partir de las distintas fuentes de peligro.

En la identificación del riesgo es preciso partir de:

- Objetivos estratégicos del área o proceso.
- Funciones y tareas a desempeñar en el área o proceso.
- Procedimientos operativos de cada área o proceso.
- Sistema de información vinculado con el área o proceso.
- Factores internos y externos que condicionan el entorno del área o proceso.

❖ Fuentes para identificar riesgos

Fuentes de riesgo son todos aquellos ámbitos de la empresa, internos o externos, que pueden generar amenazas de pérdidas o impedimentos para alcanzar los objetivos.

Un procedimiento que facilita la identificación de los riesgos es el preguntarse, para cada una de las fuentes, si existen debilidades o amenazas.

He aquí un breve listado:

- La presión de la competencia
- Los empleados
- Los clientes
- Las nuevas tecnologías
- Los cambios del entorno
- Leyes y regulaciones
- La globalización
- Las operaciones.
- Los proveedores...

La identificación del riesgo debe ser sistemática y debe comenzar por definir los objetivos del emprendedor, analizar los factores que son clave en su negocio para alcanzar el éxito y revisar cuales son las debilidades del proyecto y las amenazas a las que se enfrenta.

Para ello es conveniente realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en particular los puntos débiles y las amenazas, ofrecerán una visión de los riesgos a los que se enfrenta la entidad.

En la identificación del riesgo es preciso partir de:

- Objetivos estratégicos del área o proceso.
- Funciones y tareas a desempeñar en el área o proceso.
- Procedimientos operativos de cada área o proceso.
- Sistema de información vinculado con el área o proceso.
- Factores internos y externos que condicionan el entorno del área o proceso.

En este proceso se persigue un conjunto de objetivos que permiten establecer, de manera eficaz y preventiva, la identificación de los riesgos, evitando su manifestación y así contribuir a una efectiva administración de los mismos. Estos objetivos son:

- Identificar los factores de riesgos o eventos, tanto internos como externos, que atentan contra la realización de los objetivos, funciones y tareas de desempeño, así como las fuentes de donde provienen los mismos.
- Diagnosticar cada factor de riesgo, escenario de actuación, considerando las causas y efectos sobre los objetivos y metas, y el grado de importancia y probabilidad de ocurrencia.
- Elaborar un mapa de riesgos que permita la inventarización de los riesgos de acuerdo a su clasificación y nivel de jerarquía. **anexo No.5**

También se debe tener en cuenta las experiencias de hechos ocurridos en instalaciones turísticas dentro y fuera del territorio, así como dentro de las Escuelas del Sistema Formatur.

En la ejecución del proceso de identificación de riesgos de operación se propone seguir un conjunto de procedimientos los cuales se enumeran a continuación y que tienen relación directa con los objetivos establecidos:

☞ **Detección de los factores de riesgos.** Consiste en:

- Determinar las áreas claves o procesos, expuestas a riesgos, que serán objeto de estudio dentro de la entidad.
- Describir las operaciones que se realizan o ejecutan en las mismas, de acuerdo con los objetivos estratégicos, funciones, tareas, procedimientos, sistemas informativos.
- Reconocer las fuentes generadoras de posibles manifestaciones de riesgos o factores que influyen en su materialización.

☞ **Diagnóstico.** En correspondencia con los factores de riesgos identificados y sus posibles manifestaciones:

- Realizar un estudio investigativo de las principales causas que lo originan. Se emplea la técnica de la flujogramación de proceso que ilustre gráficamente la operatividad de cada proceso de acuerdo a los procedimientos establecidos.

- Determinar el nivel de importancia y la probabilidad de ocurrencia.

Establecer la medida de los efectos que puede generar sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, así como una descripción detallada del riesgo de los objetivos y metas.

☞ **Inventario de riesgo.** De acuerdo con la descripción del riesgo:

- Clasificar los mismos por tipo, temporalidad, frecuencia, nivel ocurrencia.
- Jerarquizar los riesgos operativos respecto a su nivel de importancia, impacto, magnitud.

❖ **Clasificación de los riesgos**

Para la clasificación de los riesgos en internos y externos, se deben asumir criterios colegiados en la organización de manera que se haga una correcta identificación de los mismos en las diferentes áreas.

Para este paso se retomó el criterio asumido por, Alonso (2011) “En el estudio de los riesgos, es necesario establecer algunas clasificaciones tomadas de criterios uniformes de diferentes autores:

- **Riesgos fundamentales:** Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como: huracanes, inundaciones, terremotos, así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.
- **Riesgos particulares:** Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, y afectan de manera particular a individuos. Se puede agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.
- **Riesgos operativos:** Son riesgos derivados del desarrollo práctico del negocio (fallos técnicos /humanos, infrautilización de recursos, sistemas de información/control, tecnología).
- **Riesgos organizacionales:** Son riesgos relacionados con la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del Control Interno, de las normativas del trabajo).

- **Riesgos tecnológicos:** Son riesgos que posibilitan la materialización de una amenaza sobre una vulnerabilidad del sistema informático, causando un impacto negativo en la organización. Están asociados a la actividad humana.

Para ello se debe convocar a una reunión con los implicados, donde se expone el objetivo de trabajo incentivando a todos los participantes a comentar cuales son a su juicio las principales amenazas y debilidades que pueden repercutir en el sistema de control interno, a partir de las distintas fuentes de peligro.

❖ **Analizar y evaluar los riesgos identificados**

Los riesgos deben ser evaluados teniendo en cuenta la frecuencia y severidad y para su jerarquización se establece un orden de prioridad para la atención de los mismos en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos, a partir del análisis de experiencias pasadas. De esta forma se obtiene una primera visión de las amenazas, tomando estos criterios como referencia.

Para la evaluación de los riesgos deben ser utilizadas las siguientes clasificaciones:

- Grande,
- Moderado,
- Pequeño.

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.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar, pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria. Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

Con estos elementos bien identificados la Escuela estará en condiciones de elaborar el Plan de Prevención de Riesgos con la estructura que se muestra en el **anexo No.6**.

❖ **Definir las estrategias con las cuales se le dará tratamiento al riesgo identificado**

Durante el proceso de gestión de riesgos se identifican y evalúan las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes de prevención de éstos.

Una primera decisión a tomar por la dirección en relación a cada riesgo es la de tratar o no tratar el riesgo. No tratar un riesgo significa asumirlo o retenerlo. Cuando se trate de riesgos de bajo impacto la Escuela puede optar por asumirlos.

Se distinguen dos tipos de retención de riesgos:

- Activa: Cuando la Escuela asume el riesgo conscientemente, después de un análisis previo. Esta retención puede ser voluntaria u obligatoria.
- Pasiva: Cuando la Escuela no es consciente de lo que se está reteniendo. Esto sucede si un riesgo no ha sido identificado en la etapa inicial.

La Escuela tiene varias opciones de tratamiento de riesgos, que no son necesariamente excluyentes ni apropiados en todas las circunstancias, entre los que se encuentran:

- Evitar el riesgo: Significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando este es posible. Esta opción se aplica si el riesgo es insoportable para la Escuela, pero puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios. No siempre la Escuela puede evitar riesgos, al menos aquellos inherentes a su propia actividad.
- Eliminar sus causas y reducir los efectos: Se actúa sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo.
- Transferir el riesgo: Se traslada total o parcialmente el riesgo a otra área dentro de la Escuela.

Con el propósito de darle tratamiento a los riesgos identificados en la Escuela se llevan a cabo un grupo de acciones para reducir o controlar la probabilidad.

❖ **Establecer mecanismos para revisar los planes de acción**

En el Plan de Prevención de Riesgos (**anexo No.6**), se incluyen las acciones o medidas para contrarrestar los riesgos identificados, estos se elaboran por áreas primeramente y luego a nivel de la Escuela, son controlados y analizados en las reuniones de Departamento y en el Consejo de Dirección. Es importante definir las fechas en que se realizan estas revisiones y sus responsables.

En el establecimiento de los mecanismos para revisar los planes de acción se orienta y lista la siguiente información:

- a) quién tiene responsabilidad por la implementación del plan;
- b) qué recursos se van a utilizar y asignación de presupuesto;
- c) calendario de implementación;
- d) frecuencia de la revisión de cumplimiento del plan de tratamiento.

❖ **Establecer las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de experiencia, la capacitación y la educación**

Un aspecto importante que no debe descuidar la organización es la definición de estrategias encaminadas a la toma de conciencia de todo el personal involucrado en este proceso, aprovechar las experiencias de su personal y la inclusión de acciones de capacitación empleando las diferentes modalidades (cursos, conferencias, seminarios, entrenamientos, entre otros), de manera que se logre en la organización impactos positivos a través de la actualización, el intercambio y la retroalimentación. Se pueden tomar las experiencias de otras organizaciones que hayan experimentado avances en el proceso de administración de riesgos.

Paso V: Administrar riesgos a nivel de programa, proyecto y equipo

Consiste en desarrollar y establecer un programa para administrar los riesgos de manera que se involucre cada área de la organización, programa, proyecto o actividad de equipo.

Como parte de la estrategia del Sistema Formatur encaminada a lograr una participación creativa y dinámica de las escuelas en las empresas, aportando soluciones al sector, en la escuela 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 Consultoría y Asesoría 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.

Este Grupo mensualmente emite el modelo Reporte Mensual de Asesoría y consultoría Económica (**anexo No.7**), con destino a: coordinadora Nacional del Grupo, Subdirectora de I+D+i de la Escuela, metodólogo de I+D+i y jefe de departamento de Gestión Turística.

Partiendo de la experiencia obtenido con la creación de este Grupo por los resultados positivos, se decide crear los demás de manera que incidan positivamente en los resultados de las empresas turísticas.

2. Grupo de Perfeccionamiento Empresarial y Capital Humano

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.

3. Grupo de Producto y Comercialización

Se crea 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.

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.

Estos grupos de trabajo son los encargados de ejecutar los programas de trabajo priorizados por el Mintur sobre los problemas y retos del desarrollo del turismo en el territorio, se describen a continuación:

- **Programa de consultoría económica** incide en las empresas que serán consultadas en el año definido por el Mintur en Territorio y aprobado por el Vice Ministro Primero del Turismo en Cuba y el seguimiento a las empresas ya consultadas hasta que reciban auditoría.
- **Programa de asesoría a la gestión de la calidad** se ejecuta en la empresa seleccionada, se incide en la mejora de los índices de calidad de los servicios en las áreas de alojamiento, animación, alimentos y bebidas.
- **Programa de producto turístico** incide en el diseño y actualización de los productos turísticos en la ciudad de Trinidad, Valle de los Ingenios y al norte de la provincia con el Proyecto PENUD y otros sitios de interés en la provincia.
- **Programa de estudios de la comercialización del destino** incide en la actualización de la estrategia comercial y planes de marketing de las empresas del territorio.
- **Programa para asesoría a la A+B** incide de manera que permita continuar los estudios y propuestas para la incorporación a las cartas menú de platos típicos de la comida regional para los diversos segmentos de clientes y para el mercado interno, así como mejorar la cultura y el servicio del vino.
- **Programa de Historia del Turismo** incide de manera que permita promover en el destino/empresas/instalaciones turísticas del territorio el uso

de la historia como atractivo turístico y como vía de formación de los trabajadores, e incluso de las comunidades.

- **Programa Perfeccionamiento Empresarial y capital humano** incide de manera que permita a través de la capacitación y las asesorías en diagnóstico y elaboración de expedientes de Perfeccionamiento Empresarial para que las empresas seleccionadas por el Mintur se inserten en este proceso y también en dar continuidad a las aprobadas en la implementación de los sistemas integrantes del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Semestralmente los grupos de trabajo se reúnen y presentan un informe sobre el cumplimiento de los programas priorizados donde desarrollan los puntos siguientes:

- Cumplimiento de los objetivos trazados para el año y sus criterios de medida.
- Acciones de capacitación desarrolladas en función de resolver los problemas en la empresa.
- Resultados e impactos obtenidos.
- Difusión de los resultados.

Paso VI: Monitorear y revisar

Consiste en desarrollar y aplicar mecanismos para asegurar la revisión sistemática de los riesgos. La máxima dirección de forma planificada debe revisar la efectividad del sistema de control de riesgos, de manera que se tenga informado sobre la marcha de este proceso.

El plan para administrar los riesgos, es necesario monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que pocos riesgos permanecen estáticos y nunca dejan de representar una amenaza para la organización, además pueden aparecer otros debido a las determinadas circunstancias y el contexto en que nos movemos.

Con el monitoreo se verifica la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, el sistema de administración del riesgo y las estrategias implementadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, de esta forma podemos asegurar que dichos planes permanezcan vigentes y que las acciones son efectivas.

Anexos

El plan de prevención de riesgos se modifica trimestralmente y se le realizan actualizaciones cuantas veces sea necesario y se le anexan plan.

La revisión es una parte integral del plan para la administración de riesgos, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan influir en la aplicación de las acciones preventivas.

Para que el monitoreo y revisión sea efectivo se recomienda lo siguiente:

- ✓ El monitoreo debe estar a cargo de los responsables directos de los procesos y principales actividades del área y del Comité de Prevención y Control, en ambos su finalidad principal será la de aplicar las medidas correctivas y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.
- ✓ El Comité de Prevención y Control, dentro de sus funciones tendrá la de comunicar luego del monitoreo a las respectivas áreas, sus hallazgos y sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los riesgos detectados.

El Comité de Prevención y Control de la Escuela estará compuesto por:

- Presidente: Director.
- Secretaria: Especialista "C" Gestión de los Recursos Humanos.
- Miembro: Subdirector de la residencia Estudiantil.
- Miembro: Especialista Principal Grupo Económico.
- Miembro: Metodólogo a cargo de las quejas o reclamaciones.
- Miembro: profesor de reconocido prestigio y experiencia en el tema.
- Miembro: Especialista de Economía.
- Miembro: Técnico en Seguridad y Protección.

El Comité tendrá las funciones fundamentales siguientes: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control

Anexos

Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

Los registros establecidos para el monitoreo y revisión deben incluir:

- a)** Detalles del mecanismo y frecuencia de la revisión de riesgos y del proceso de administración de riesgos como un todo;
- b)** Resultados de las auditorías y de otros procedimientos de monitoreo;
- c)** Detalles de cómo son seguidas e implementadas las recomendaciones de las revisiones.

En el **anexo No.8**, se muestra la planilla que se utiliza en la EHT para dejar evidencia de las acciones de control al sistema de control interno.

**Anexo No.1 P.A.R
Modelo 1 Objetivos de Trabajo**

(Hoja No.1 Portada)

Aprobado : _____

**Cargo que aprueba el plan
Nombre (s) y apellidos del que aprueba**

OBJETIVOS Y PLAN DE ACTIVIDADES

DE.....

PARA EL AÑO.....

Cargo del que presenta el plan

Nombre y Apellidos del que presenta el plan

Modelo No. 1
(Hola No.2 Objetivos)

I. OBJETIVOS DE TRABAJO.

- 1.**
- 2.**
- 3.**
- 4.**

Anexos

Modelo No. 1
(Hola No.3 Plan)

II. PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES

No	Actividades, hora y lugar	Meses												Dirige	Participantes	Observaciones sobre el cumplimiento	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
I.- Trabajo político-ideológico y de organización del Partido.																	
II.- Funcionamiento y control del Estado.																	
III. Funcionamiento y control del Gobierno.																	
IV. Funciones y encargo estatal en los OACE y el CAP. Funciones empresariales.																	
V. Funcionamiento Interno.																	
VI.- Defensa, Orden Interior y Defensa Civil.																	

Anexos

Modelo No. 1

(Hola No.4 Anexo al Plan)

II. OBJETIVOS DE TRABAJO CON LOS CRITERIOS DE MEDIDA Y GRADOS DE CONSECUCIÓN:

Anexo No. 2 P.A.R.

Modelo 2 Plan de Trabajo Mensual

Aprobado : _____

Cargo que aprueba el plan

Nombre (s) y apellidos del que aprueba

PLAN DE TRABAJO PARA EL MES DE _____

TAREAS PRINCIPALES

- 1.
- 2.
- 3.

No.	Actividad	Fecha y hora	Lugar	Dirige	Participa

Anexo No. 3 P.A.R.

Modelo 3 Plan de Trabajo Individual Mensual

Aprobado : _____

Cargo que aprueba el plan

Nombre (s) y apellidos del que aprueba

PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL PARA EL MES DE _____

TAREAS PRINCIPALES

- 1.
- 2.
- 3.

Lunes 1	Martes 2	Miércoles 3	Jueves 4	Viernes 5	Sábado 6	Domingo 7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

CARGO DEL QUE ELABORA EL PLAN

**NOMBRES
Y APELLIDOS**

Anexo No. 4 P.A.R.

Modelo 4 Informe del Cumplimiento del Plan de Trabajo del Mes

INFORME DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL MES DE _____

RESUMEN CUANTITATIVO

TOTAL DE TAREAS PLANIFICADAS	DE ELLAS		% CUMPLIMIENTO	EXTRA PLANES
	CUMPLIDAS	INCUMPLIDAS		

TAREAS INCUMPLIDAS Y EXTRA PLANES	
INCUMPLIDAS	CAUSAS
EXTRA PLANES	QUIEN LAS ORIGINO Y MOTIVO

BREVE RESUMEN CUALITATIVO

Anexo No. 7 P.A.R.

REPORTE MENSUAL DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS ECONMICA.

MES: _____

No.	GRUPO EMPRESARIAL	EMPRESA	TIPO		FECHA INICIO	FECHA TRMINAC.
			CCF	CP		

1. CONSULTORÍAS REALIZADAS.

CCP: Consultoría Contable Financiera y de Control Interno

CP: Consultoría Empresas en Pérdidas

No.	GRUPO EMPRESARIAL	EMPRESA	TIPO		FECHA INICIO	FECHA TRMINAC.
			CCF	CP		

2. SEGUIMIENTO A CONSULTORÍAS REALIZADAS

3. REPORTE DE AUDITORÍAS RECIBIDAS.

No.	GRUPO EMPRESARIAL	EMPRESA	RESULTADOS AUDITORÍAS			
			P	A	D	M

P-Pendiente A-Aceptable D-Deficiente M-Mal

4. PARTICIPACIÓN EVENTOS

No.	INVESTIGACIÓN PRESENTADA	CATEGORÍA DEL EVENTO		
		BASE	TERRIT.	NAC.

5. PUBLICACIONES

No.	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	MEDIOS PUBLICITARIOS

6. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA CONSULTORÍA

No.	PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

7. ACCIONES DE CAPACITACIÓN DESARROLLADAS

No.	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN DESARROLLADA	CURSOS	TALLERES	POST GRADOS	OTROS

8. OBSERVACIONES (Se deberá informar cualquier otra actividad de importancia realizada por el grupo que no se relacionara anteriormente)

Anexo No. 7

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN LA RESOLUCIÓN 60/11

No	Acciones o Tareas	Período	Responsables	Participan
1.	Elaboración del cronograma del Sistema de Control Interno.	1 ^o al 18 de Mayo	Director	Cté Prev. y Control
2.	Selección de personal que integrará el Comité de Prevención y Control.	1 ^o al 18 de Mayo	Director	Miembros C/D
3.	Aprobación del Comité de Prevención y Control.	18 de Mayo	Director	Miembros C/D
4.	Selección del personal que van a integrar los Grupos de Expertos.	18 de Mayo	Director	Cté Prev. y Control
5.	Aprobación de los Grupos de Expertos.	18 de Mayo	Director	Cté Prev. y Control
6.	Capacitación a los Miembros del Comité de Prevención y Control y Grupos de Expertos.	16 de Mayo	Director	Cté Prev. y Control y grupo de expertos
7.	Capacitación a los trabajadores sobre Resolución 60/11 CGR.	23 de Mayo	Director	Trabajadores
8.	Identificar las principales líneas de acción para cada componente.	1 ^o al 10 de Mayo	Director	Cté Prev. y Control y grupo de expertos
9.	Elaboración del diagnóstico para la implementación de Resolución 60.	1 ^o al 15 de Mayo	Director	Cté Prev. y Control y grupo de expertos
10.	Desarrollo por las áreas de los diferentes componentes del Control Interno y la elaboración de los documentos bases.	15 al 30 de Mayo	Miembros C/D	Trabajadores
I COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL.				
11.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas del Ambiente de Control : a) Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual b) Integridad y valores éticos c) Idoneidad demostrada d) Estructura organizativa y asignada de autoridad y responsabilidad e) Políticas y prácticas en la gestión	15 al 30 de Mayo	Director	Miembros C/D, Comisión de TPI
12.	Consolidación y revisión de la planeación.	30 de Mayo	Director	Subdirectora I+D+I

Anexos

No	Acciones o Tareas	Período	Responsables	Participan
13.	Consolidación y revisión de documentos legales y de la información : a) Resolución de Constitución de la Entidad b) Resolución de Constitución de los órganos de dirección y consultivos c) Resolución de Constitución del Comité de Prevención y Control. Funciones y Objetivos d) Convenio Colectivo de Trabajo e) Reglamento Disciplinario o Código de Conducta f) Actas del Consejo de Dirección g) Actas de las asambleas de la eficiencia h) Principales contratos y obligaciones i) Plantilla Aprobada j) Estructura y diagrama organizacional k) Diseño del puesto de trabajo del director y sus subordinados directos l) Política de selección y capacitación del personal m) Plan de capacitación n) Proyecciones estratégicas. Objetivos de trabajo. Criterios de Medidas o) Plan de ingresos y gastos p) Interpretación de los Estados Financieros q) Flujo de efectivo r) Cronograma para la supervisión a las áreas s) Plan de auditorías t) Métodos y estilos de dirección u) Manuales de procedimiento	16 de Mayo al 10 de Junio	Director	Miembros C/D, Sec Sección Sindical, Sec Cté PCC
14.	Información de los resultados sobre el estudio de Ambiente de Control a los trabajadores.	16 de Junio	Director	Trabajadores
15.	Elaboración del documento final	16 de Junio	Director	Cté Prevención y Control
II COMPONENTE GESTION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS				
16.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas para la Gestión y Prevención de riesgos: a) Identificación de riesgos y detección del cambio b) Determinación de los objetivos de control c) Prevención de riesgos	1 ^{ro} al 15 de Mayo	Director y Cté Prevención y Control	Trabajadores
17.	Consolidación de la información sobre la gestión y prevención de riesgos.	16 de	Director	Cté Prevención y

Anexos

No	Acciones o Tareas	Período	Responsables	Participan
		mayo		Control
18.	Información de los resultados sobre la gestión y prevención de riesgos	23 de mayo	Director	Trabajadores
19.	Elaboración del documento final	16 de mayo	Director	Cté Prevención y Control
III COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL				
20.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de control: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre las áreas • Separación de tareas, responsabilidad y niveles de autorización. • Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos • Acceso restringido a los recursos, activos y registros • Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones • Indicadores de rendimiento y de desempeño 	16 de Mayo al 10 de Junio	Director	Miembros C/D, Sec Sección Sindical, Sec Cté PCC
21.	Información de los resultados sobre el estudio de actividades de control.	16 de Junio	Director	Trabajadores
22.	Elaboración del documento final	16 de Junio	Director	Cté Prevención y Control
IV COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
23.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de la norma de información y comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información flujo y canales de comunicación • Contenido, calidad y responsabilidad • Rendición de cuentas 	16 de Mayo al 10 de Junio	Director	Miembros C/D, Sec Sección Sindical, Sec Cté PCC
24.	Información de los resultados sobre el estudio de la información y comunicación	16 de Junio	Director	Trabajadores
25.	Elaboración del documento final	16 de Junio	Director	Cté Prevención y Control
V COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO				
26.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de la supervisión: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y eficacia del sistema de control interno 	16 de Mayo al 10 de Junio	Director	Miembros C/D, Sec Sección Sindical, Sec Cté PCC

Anexos

No	Acciones o Tareas	Período	Responsables	Participan
	<ul style="list-style-type: none">• Auditorias del sistema de control interno• Tratamiento a las deficiencias detectadas• Validación del funcionamiento del Comité de Prevención• Evaluación de los controles generales asociados a tecnologías de la información y las comunicaciones (a los sistema de aplicación y de la certificación de los sistemas contables/financieros)	Junio		
27.	Información de los resultados sobre el estudio de la supervisión y monitoreo	16 de Junio	Director	Trabajadores
28.	Elaboración del documento final	16 de Junio	Director	Cté Prevención y Control

Anexo No. 8

Objetivos Estratégicos EHT Trinidad 2011-2015

ARC No. 1: LABOR EDUCATIVA Y POLÍTICO-IDEOLÓGICA

OBJETIVO No. 1: Preparar con profundos valores éticos y revolucionarios a trabajadores, cuadros, reservas y funcionarios de todas las entidades e instalaciones del sector turístico de Trinidad Sancti Spiritus que participan en los procesos fundamentales que conduce la escuela; expresada con acciones concretas en las esferas de formación básica, capacitación profesional, superación de cuadros y directivos, que se reflejen en el actuar profesional de los mismos.

Indicadores o Criterios de Medidas

1. Se aplica en el 100% de los grupos de formación, capacitación y superación de la EHT la intención educativa declarada en las indicaciones metodológicas 2009/010, integrándolas creativamente a los proyectos estudiantiles de trabajo educativo.
2. El 100% de los departamentos docentes de la EHT integran coherentemente el componente político-ideológico a las diferentes formas del trabajo docente-metodológico, comprobándose a través del 100% de los controles realizados.
3. Los departamentos docentes de la EHT adaptan y cumplen los lineamientos del Buró Político para el trabajo político- ideológico, incorporando los programas: Estudiando a Martí, Pensamiento de Ernesto Guevara; y Lucha por la liberación de los Cinco Héroe en el 100% de los grupos de formación, capacitación y superación.
4. La EHT crea las condiciones de prevención y control para erradicar el 100% de las causas y condiciones que propicien el delito.
5. El 100% de los cuadros, reservas y funcionarios del territorio transitan durante el quinquenio por las diferentes formas de actualización político-ideológica, dando respuesta a la estrategia gubernamental.
6. Entre el 80 y el 100% de los guías de turismo, y animadores turísticos del territorio reciben anualmente los seminarios de actualización político-ideológico y cultural.

ARC No. 2- DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DEL SECTOR EN EL TERRITORIO.

OBJETIVO No. 2: Garantizar la capacitación continua del Capital Humano del sector, con mayor integración Escuela-Empresa, mediante el empleo de profesores adjuntos y entrenadores; considerando como prioridades la formación de valores, una cultura humanística y un elevado dominio de las competencias profesionales, que satisfagan las expectativas y exigencias de las entidades turísticas.

Indicadores o Criterios de Medidas

1. Se utilizan las vías siguientes de Formación y Capacitación, para perfeccionar el desempeño laboral de trabajadores y mandos del territorio, que asegure el buen nivel de respuesta a las necesidades de recursos humanos demandados:
2. Se implementan a un 100% los talleres de intervención correctiva como parte del proceso de preparación de la temporada alta, esencialmente en los aspectos relacionados con el desempeño y la calidad.
3. Se mide el impacto de la capacitación desarrollada por la escuela en el 100% (29) de las entidades del territorio, al 100% (2530) de los trabajadores capacitados, a partir de los siguientes aspectos:
4. Se se aplica (A) al 70% la Biblioteca virtual para la formación en las profesiones técnicas, (titulación y formación semi presencial asistida) cuyo depositario y usuario principal serán las empresas hoteleras.
5. Se ofrecen programas de superación y capacitación integrales en las esferas más necesarias al turismo en el territorio: Comercialización, AAVV, Calidad, Productos Turísticos, A+B, Marketing, SSTT, RRHH, Económico-Financiera, Dirección Académica, Recreación y Animación, Náutica, Transporte, entre otros.
6. Se potenciará al máximo posible la relación escuela / empresa para la utilización coherente del potencial de especialistas y expertos de las empresas con experiencia práctica **como entrenadores**, lo que facilitará la asimilación de buenas prácticas en las etapas de entrenamiento, así como el perfeccionamiento y actualización del claustro de profesores de las especialidades turísticas y la utilización de instalaciones turísticas como escenarios influyentes en el proceso de formación y capacitación.

Superación de los Profesionales Universitarios

7. **Se garantizará que los profesionales universitarios del sector en el territorio eleven su preparación profesional en la propia actividad turística que desempeñan, incrementen su conocimiento y nivel de desempeño profesional y sean más eficientes en la labor concreta que realizan.** Se prevé que el 60% de los profesionales universitarios del sector, participe anualmente en alguna forma de superación de postgrado, lo que requiere de superar cada año a unos **(318)** profesionales en las respectivas funciones de cada uno, potenciando la semipresencialidad y la EaD, dirigidas a resolver los problemas de la empresa.
8. **Se sistematiza y se potencian las Especialidades de Postgrado que existen en perfiles propios del turismo,** la Gestión Hotelera, Gestión de RR HH, Gestión Contable Financiera, Gestión de Servicios Técnicos, Gestión de Servicios de A+B, Gestión de la Calidad, Gestión de la Comercialización estarán aplicadas conforme la planificación de grupos y matrículas hasta el 2015 en el territorio y perfeccionándose los aportes concretos al turismo de todos sus graduados, según las necesidades del turismo, con prevalencia de mínima presencialidad y a distancia.
9. **Se generalizará el Procedimiento de Evaluación de la Calidad del Postgrado,** para llegar a evaluar más del 50% de las ediciones de diplomados que concluyan, como vía segura para el desarrollo y perfeccionamiento de la Superación Profesional de Postgrado en el turismo y llegar a acreditar por lo menos un 20% (2) de los mismos.

Preparación de Cuadros y Reservas

10. **Se prevé que el 100% (173) de los Cuadros y Reservas del sector se superen,** y que las empresas y entidades utilicen las disímiles variantes que existen; cursos, talleres, conferencias, seminarios, entrenamientos, intercambios de experiencias, auto preparación, entre otros. Se estima que el **38 % (65) de los cuadros se capacitarán anualmente a través de cursos,** el resto lo harán utilizando otras variantes, mas vinculadas a la búsqueda de habilidades.

Anexos

- Se garantiza la preparación del 100 % de la demanda del sector para la Reserva Especial del MINTUR en el Territorio.
- Se incrementan en un 5 % anual las acciones de preparación en el puesto de trabajo, certificadas por las EHT, hasta lograr un 80 %.
- Se prioriza en el 90% los directivos, acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño teórico práctico del componente técnico profesional en el perfil que se desempeña que le permita la integración del Saber, del Saber Hacer y del Saber Estar. En el caso de los universitarios las acciones se sustentaran en el Modelo de Superación Continua y los no universitarios en los cursos superiores.
- Se garantiza la realización de Asesorías y Consultorías al 100% de las empresas para que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el diseño de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y su Plan de Desarrollo, se correspondan y constituyan una verdadera herramienta de Dirección.
- Se dará seguimiento con participación de las entidades al 100% de los egresados de Grupos MINTUR y a adiestrados universitarios con potencialidades de llegar a ser cuadros.

OBJETIVO No. 3: Superar sistemáticamente el Capital Humano de la escuela en temas pedagógicos, técnico profesional y académico, aumenten su preparación político ideológico e incrementen su presencia en las empresas y participen en las soluciones de las principales insuficiencias que se presentan en estas, según su categoría.

Indicadores o Criterios de Medida

1. Se ejecuta la capacitación del 100% de los trabajadores de la escuela en las funciones de su puesto, alcanzando altos niveles de desempeño y calidad del trabajo individual y colectivo.
2. Se Instrumenta la superación integral al 100% del claustro y se prepara la reserva de profesores, aprovechando el know how de los más experimentados del claustro, potenciando su papel en las empresas:
 - El 100% de los profesores desempeñan anualmente tareas en empresas.

Anexos

- Se mantiene un balance del claustro de al menos 80% con titulación académica y el 100% con ejercicio profesional que eleve el desempeño en su perfil.
 - El 100% de los profesores de Cocina, Panadería-Repostería, Servicios Gastronómicos, Regiduría, Recepción, alcanzan el máximo nivel de sus pirámides.
 - Se desarrolla la preparación político ideológica y pedagógica en el 100 % de los claustros.
 - Se actualiza al 100 % los consejos y claustros sobre la realidad y perspectiva del turismo a través de encuentros con directivos y especialistas del sector, al menos 3 veces/año.
 - Se implementa el programa Formador de Formadores dirigido a profesores noveles y entrenadores.
 - Se aprovecha el know how de los técnicos extranjeros para la preparación del claustro.
3. El trabajo metodológico dota a las formas y modalidades de la actividad docente, del carácter desarrollador que demandan los escenarios actuales.
 4. Se instrumenta una estrategia para la preparación del 100% de cuadros para que conduzcan a sus colectivos a mayores resultados.
 5. Se logra que el 100 % de los profesores hagan uso de Internet como parte de su autopreparación, y lo empleen en función del proceso docente-investigativo, mediante una adecuada gestión de la información proveniente de diversas fuentes:
 - Cada departamento anualmente realiza Estudios Comparados sobre las tendencias internacionales de la educación turística y sus perfiles, lo que se expresa en publicaciones.
 - Cada docente prepara anualmente al menos un material digital sobre las tendencias técnico profesionales y didácticas de su perfil principal, que pasa al fondo del CIDTUR para su disseminación.

- Se sistematizan los mecanismos de análisis de trazas en cada consejo de dirección de la escuela para cuantificar el uso que se le da a Internet por parte de cada profesor.
6. Se logra que el 100% de las evaluaciones del desempeño de los docentes se centren en los resultados de la docencia y la investigación para transformar la empresa y la enseñanza.

ARC No. 3- CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO EMPRESARIAL Y TURÍSTICO

OBJETIVO No. 4: Lograr una participación creativa y dinámica de la escuelas en las empresas de territorio, aportando soluciones al sector.

Indicadores o Criterios de Medidas

1. Se establecen anualmente programas de trabajo conjunto sobre los problemas y retos del turismo, concretándose en:
 - Programas de la EHT con la delegación territorial y empresas que den respuesta a las problemáticas del sector en el territorio.
2. Se aportan 168 resultados concretos hasta el 2015, con al menos el 75 % certificados por el destinatario.
3. Se cumple que el 100 % de los trabajos de diplomas y trabajos finales de posgrados sean realizados en empresas turísticas y estén dirigidos a la solución de los problemas y retos del MINTUR.
4. Se desarrolla la informatización de las actividades fundamentales de la escuela, logrando que:
 - Se consolide y amplíe la oferta de programas y cursos a distancia en apoyo a las empresas que conformen la Escuela Virtual de FORMATUR.
 - Que en el 2015 estén informatizadas el 40% actividades fundamentales.
 - Se prepara al 100% de las empresas del territorio en los sistemas eTes y eHotel según el cronograma de informatización del MINTUR, haciendo uso intensivo de las TICs.
5. Se realizan anualmente no menos de 2 talleres y eventos conjuntos con las empresas a nivel territorial que promuevan el intercambio de conocimientos y experiencias, contribuyendo a la solución de los problemas del sector en las

temáticas priorizadas por el MINTUR en el territorio de aportes concretos al turismo.

6. Se perfecciona el Sistema de Información para los Profesionales del Turismo del territorio de forma que haya acceso a los resultados de la actividad de I+D en el sector, así como una mejor satisfacción de las necesidades informativas de los directivos, mandos, y personal de contacto, acorde con los procedimientos establecidos.

ARC No. 4- TRANSFORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO No. 5: Perfeccionar sistemáticamente nuestra organización, haciendo un análisis de todas sus funciones, cambiando métodos y estilos de trabajo que nos permitan alcanzar una mayor efectividad y participación en las soluciones de las principales insuficiencias que se presentan en el sector turísticos del territorio.

Indicadores o Criterios de Medida:

1. Se potenciará la gestión de dirección para perfeccionar sistemáticamente nuestra organización, sus procesos y funcionamientos avanzando siempre hacia mayor efectividad, mayor presencia en los principales asuntos y soluciones del sector, con alta atención al capital humano existente.
2. Se trabaja en el desarrollo y la promoción del producto académico turístico como producto especializado de la escuela de interés en la comercialización de turismo exterior y en el intercambio con instituciones de otros países. Se garantizará la calidad, la organización y su legalidad. Se potenciará a partir del 2010 y deberá llegar a su máxima expresión en el 2015.
3. Se trabajará en las esferas de los trabajos siguientes: los salarios, la seguridad y asistencia social, la seguridad y salud, la política de empleo, la superación de todos los trabajadores del centro, la evaluación del desempeño y demás tareas inherentes a la esfera.
4. Se dirigirá el trabajo para mantener la categoría A de Escuela Ramal y ser centro autorizado para posgrado.
5. Se perfeccionarán los procedimientos vigentes para la proyección eficaz y eficiente del gasto público.

Anexo No. 9

Objetivos de Trabajo para la EHT Trinidad Año 2012

ARC No. 1: La formación y la capacitación responden a los nuevos escenarios de la empresa turística.

Objetivo 1: Formar a los recursos humanos para el turismo en el territorio Trinidad-Sancti Spíritus con elevado dominio de las competencias para el puesto, potenciando sus valores éticos y revolucionarios con mayor implicación de las empresas del territorio.

Objetivo 2: Perfeccionar la capacitación de los trabajadores del turismo en el Polo Trinidad-Sancti Spíritus en correspondencia con el nuevo escenario, elevando sus competencias, ética y valores revolucionarios, con impacto en la solución de los problemas del territorio.

Objetivo 3: Preparar los cuadros del territorio en correspondencia con la nueva Estrategia Nacional del Sistema de Preparación del Estado y el Mintur para potenciar sus competencias directivas.

ARC No. 2: Impacto en la solución de problemas empresariales del turismo

OBJETIVO No. 4: Ejecutar programas de trabajo sobre los problemas y retos del desarrollo del turismo en el territorio.

OBJETIVO No. 5: Potenciar la promoción y divulgación de resultados para su aplicación y generalización en entidades y empresas.

ARC No. 3: Claustros con mayor desempeño en las empresas turísticas

Objetivo 6: Instrumentar la superación integral del 100% del claustro, potenciando su nivel académico y técnico profesional e incrementando su papel en las empresas, garantizándose la preparación política ideológica y pedagógica del 100% (45) docentes.

ARC 4: Gestión para garantizar las transformaciones proyectadas.

OBJETIVO No. 7: Perfeccionar el funcionamiento de la escuela facilitando mayor impacto en las empresas y en el desarrollo de la industria turística.

Anexo No. 10

Ejemplo de Elaboración de Objetivos de Trabajo EHT Trinidad Año 2012. Área de Resultado Clave No.1

ARC No. 1: La formación y la capacitación responden a los nuevos escenarios de la empresa turística.

Objetivo 1: Formar a los recursos humanos para el turismo en el territorio Trinidad-Sancti Spíritus con elevado dominio de las competencias para el puesto, potenciando sus valores éticos y revolucionarios con mayor implicación de las empresas del territorio.

- 1) Se garantiza los niveles de actividad de la Formación y Capacitación siguientes:
 - a) Se inicia la formación en:
 - ✓ Regiduría de pisos con 15 alumnos
 - ✓ Animación turística con 20 alumnos
 - b) Se matriculan en formación como mandos medios 55 alumnos para Jefe de Animación, Capitán de Salón Jefe de Partida, Maestro Cocinero, Chef.
- 2) Se logra el cumplimiento de las 62 actividades de la campaña ideológica y educativa: “Por una gestión honrada y honesta” en función de erradicar las causas y condiciones que propicien indisciplina, delito e ilegalidades y debilidades en los valores que defendemos.

Objetivo 2: Perfeccionar la capacitación de los trabajadores del turismo en el Polo Trinidad-Sancti Spíritus en correspondencia con el nuevo escenario, elevando sus competencias, ética y valores revolucionarios, con impacto en la solución de los problemas del territorio.

- 1) Se garantizan 264 acciones para capacitar 1,7 veces (3640) a los trabajadores del sector (2150) según los niveles de actividad en perfiles de impacto: comercialización, calidad, productos turísticos, A+B, SSTT, gestión económico-financiera, turismo comunitario, informatización y comunicación.
- 2) Se logra que el 100% (135) de los trabajos finales de los cursos que lo tienen establecido en el plan de estudio impactan en las soluciones a los problemas de

las empresas.

- 3) Se instrumentan 5 tipos de cursos en modalidad libre para trabajadores y reservas del Mintur.
- 4) Se presta asesoría a la actividad de capacitación al 100% (24) de las entidades del sector y preparar a los 462 instructores.

Objetivo 3: Preparar los cuadros del territorio en correspondencia con la nueva Estrategia Nacional del Sistema de Preparación del Estado y el Mintur para potenciar sus competencias directivas.

- 1) Se participa en el 100% de las preparaciones de cuadro en las 24 entidades asumiendo, si es necesario, el rol de profesor facilitador.
- 2) La EHT participa como centro de preparación territorial de cuadros y reservas de campismo de región central (Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila) del país.
- 3) Se imparte el curso para la preparación de nuevos directores de hoteles como resultado de la convocatoria libre realizada por la dirección de Cuadro del Mintur.

Anexo No. 11

Ejemplo de Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo EHT

Trinidad Año 2012. Área de Resultado Clave No.1

ARC No. 1 La formación y la capacitación responden a los nuevos escenarios de la empresa turística.

Objetivo 1: Formar a los recursos humanos para el turismo en el territorio Trinidad-Sancti Spíritus con elevado dominio de las competencias para el puesto, potenciando sus valores éticos y revolucionarios con mayor implicación de las empresas del territorio. Lineamiento: 07, 10, 12,64, 129, 133, 140,142, 143, 145, 147, 161, 163, 172, 254, 267.

Se han potenciado los valores éticos y revolucionarios con mayor implicación en las empresas del territorio, las 60 acciones para el trabajo ideopolítico y educativo se controlaron a través de los órganos técnicos y de dirección. No han ocurrido indisciplinas graves, delitos o hechos de corrupción en las entidades del territorio.

Formación

- Ingresan los 35 alumnos planificados en el Sistema Piramidal Modular 20 en el perfil de animación y 15 en el de alojamiento.
- Se cumplen las acciones de formación planificadas para la titulación de 57 mandos medios como Jefe de Partida, Jefe de Recreación, Capitán de Salón, Maestro Cocinero, que permite disminuir a 7 los mandos empíricos del territorio.
- Se iniciaron tres cursos por la modalidad CPT a solicitud del Complejo Gaviota Sancti Spíritus para la formación de 41 trabajadores del complejo en los perfiles de cocina, servicios gastronómicos, recepción y 40 estudiantes de cocina de interés para Gaviota Villa Clara.

Principales dificultades

- a) No todas las entidades tienen una estrategia escrita y definida de forma coherente para el trabajo político Ideológico.
- b) Insuficiente trabajo político ideológico en entidades del territorio que permita concienciar y comprometer a los trabajadores con aptitudes para ocupar cargos de dirección.

Evaluación B

Objetivo 2: Perfeccionar la capacitación de los trabajadores del turismo en el Polo Trinidad-Sancti Spíritus en correspondencia con el nuevo escenario, elevando sus competencias, ética y valores revolucionarios, con impacto en la solución de los problemas del territorio. Lineamientos 07, 10, 12, 30, 64, 129, 133, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 147, 151, 172, 254, 257, 267.

- Se realizaron 254 acciones de las 264 planificadas (96%), se capacitan 3666 trabajadores los que rotan por la escuela 1.7 veces como promedio. Se cumple la matrícula planificada al 81.5%
- Reciben capacitación idiomática 636 que representa el 65% de los trabajadores de contacto (988), se tiene la estrategia para que el 100% se capacite según terminen los grupos que están en aulas, la principal dificultad está relacionada con el bajo porcentaje de retención (87.4%).
- Se cumple con las 5 acciones de entrenamiento de posgrado planificadas que mejora el desempeño de 75 trabajadores y se imparten 8 diplomados con una matrícula de 146 alumnos a las solicitudes de las empresas, solo termina el 80,1% de los matriculados, consideramos bajo este indicador.

Se incumplen los cursos de posgrado planificados en más de un 50%.

Se facilita asesoría a la actividad de capacitación en todas las entidades del sector (22) con resultados superiores en el diagnóstico de las necesidades de capacitación y calidad de los planes.

Principales dificultades

- a) No se logró satisfacer las necesidades de capacitación en los Idiomas alemán y francés en todas las entidades.
- b) No se logra graduar el 5,2% (202) de los trabajadores matriculados en cursos de capacitación con mayor incidencia en idiomas y diplomados.
- c) Falta de visión y agresividad para el cumplimiento de los cursos de posgrados.

Evaluación R

Objetivo 3: Preparar los cuadros del territorio en correspondencia con la nueva Estrategia Nacional para la preparación de los cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas en consecuencia del sistema de preparación de cuadros del Mintur y

sus reservas para potenciar sus competencias directivas. Lineamientos 07, 12, 30, 72, 133, 137, 138, 142, 143, 151, 254, 267.

- Se participa y controla los 153 cuadros en el 100% de las entidades el día de preparación y se asume el rol del profesor facilitador; la asistencia se comporta como promedio al 70%.

La escuela fue seleccionada como centro de preparación territorial de cuadros y reservas de campismo de la región central (Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila) e impartió dos cursos en la provincia con una matrícula de 42 alumnos y otro curso con carácter nacional, a solicitud de la dirección de grupo para su Consejo de Dirección Ampliado con resultados reconocidos.

El 76.5 % de contenidos previstos en el plan de superación de los 153 cuadros y 306 reservas se han realizado por la escuela.

Deficiencias en el cumplimiento del objetivo.

- a. No se logra en la preparación de los cuadros y reservas el nivel deseado en: mejorar el desempeño técnico profesional y en dar respuesta a todos los perfiles de cargos.
- b. No siempre la preparación impacta en la solución de los problemas de la empresa en el territorio.
- c. Sólo el 10% de los cuadros perfeccionan su nivel idiomático.
- d. Baja asistencia al día de la preparación de cuadros. (70%)

Evaluación R

Anexo No.12

Objetivos de Trabajo para la EHT Trinidad Año 2013

Objetivo No. 1: Preparar con profundos valores éticos y revolucionarios a los trabajadores del sector turístico; con acciones concretas en las esferas de formación básica, y capacitación que se reflejen en el actuar profesional de los mismos acorde a los lineamientos emanados del Congreso del PCC. (Tributan a los Lineamientos del VI Congreso del PCC: 138 /142 /143 /145 /146 /150 /153 /168 /172 y 260).

Objetivo No.2: Preparar a los Cuadros y Reservas del sector en el territorio en correspondencia con la Estrategia Nacional del Sistema de Preparación del Estado y el Mintur para potenciar sus competencias directivas (Tributan a los Lineamientos del VI Congreso del PCC 08/12/74.

Objetivo No. 3: Aportar resultados que impacten en la solución de los problemas empresariales y el desarrollo del turismo. (Tributan a los Lineamientos del VI Congreso del PCC 07/ 129 /131 /134 /137 /139 /257 /258 /260 /261 /264 /265).

Objetivo No. 4: Instrumentar la nueva estrategia de superación integral del claustro, incrementando su papel y nivel de desempeño en las empresas, (Tributa a los Lineamientos del VI Congreso del PCC 142/143/146/147/153).

Objetivos Funcionales

Recursos Humanos

Objetivo 1: Que el personal de apoyo obtenga resultados en la evaluación mensual, trimestral y anual superior o adecuado.

Objetivo 2: Que el personal docente obtenga resultados en la Evaluación mensual y anual Destacado ó satisfactorio

Objetivo 3: Disminuir al mínimo el índice de ausentismo.

Objetivo 4: Mantener actualizado anualmente el levantamiento de riesgos.

Objetivo 5: Adoptar las medidas pertinentes para que no ocurran accidentes laborales.

Objetivo 6: Se garantice que todos los trabajadores cuenten con los medios y equipos de Protección según los puestos de trabajo.

Planificación y Organización

Objetivo: Alcanzar eficiencia en la concepción del Proceso de Planificación de la Escuela.

Inspección

Objetivo: Contribuir a la eficiencia y eficacia del Control Interno, como Sistema de Gestión en la escuela.

Residencia Estudiantil

Objetivo: Perfeccionar sistema de alojamiento que permita alcanzar una mayor efectividad en la calidad de los servicios que ofertamos.

Administración y Mantenimiento

Objetivo: Consolidar la infraestructura constructiva con uso adecuado de los espacios físicos y ambientales de laboratorios, aulas y locales de trabajo que estén dotados con el equipamiento, mobiliario y redes técnicas mínimas indispensables para el cumplimiento de los procesos claves y de apoyo de la organización.

Economía

Objetivo: Garantizar un uso eficiente y eficaz de los recursos económicos y materiales.

Anexo No.13

Ejemplo de Elaboración de Objetivos de Trabajo EHT Trinidad año 2013. Área de Resultado Clave No.1

OBJETIVO No. 1: Preparar con profundos valores éticos y revolucionarios a los trabajadores del sector turístico; con acciones concretas en las esferas de formación básica, y capacitación que se reflejen en el actuar profesional de los mismos acorde a los lineamientos emanados del Congreso del PCC. (Tributan a los Lineamientos del VI Congreso del PCC: 138 /142 /143 /145 /146 /150 /153 /168 /172 y 260).

Criterios de Medida

1. Se implementa al 100% la estrategia político ideológica de la escuela para garantizar y preservar valores éticos en los estudiantes y trabajadores del sector que participan en los procesos fundamentales que conduce la escuela.

Indicador: Trabajo político ideológico y educativo.

Meta: 100% de los indicadores de la estrategia

Evaluación: de 100-90%Bien, de 89-80%Regular, menor al 80%Mal.

2. Se logra al 100% los niveles de actividad con estricto control en el desarrollo de las competencias profesionales y énfasis en la calidad del egresado en la formación y capacitación de:

Formación básica:

- a) 40 Dependientes gastronómicos.
- b) 25 Camareras de pisos
- c) 40 Cocineros
- d) 10 Panaderos reposteros.
- e) 15 Recepcionistas hoteleros.

Formación de otros perfiles:

- f) 50 Agentes de Seguridad y Protección
- g) 20 LAIT
- h) 20 Asistentes de recepción hotelera.
- i) 20 Guías de turismo.

Indicador: Formación básica.

Meta: Formar a 130 estudiantes por el SPM.

Anexos

Evaluación: Se gradúan más del 90% Bien, entre 85 y 90% Regular, menos del 85% Mal.

Indicador: Formación de otros perfiles.

Meta: Formar a 110 estudiantes a través del SPM y otros cursos.

Evaluación: Se gradúan más del 94% Bien, entre 90 y 94% Regular, menos del 90% Mal.

3. Se titulan el 100% de mandos medios demandados por la empresa para la reserva donde prime la práctica, y se ponga de manifiesto el nexo indispensable con la empresa en la adquisición de nuevas técnicas y herramientas para mejorar la gestión.

a) 14 trabajadores como Capitán de Salón

b) 14 trabajadores como Maestro Cocinero.

c) 10 trabajadores como Maître.

Indicador: Formación básica y Capacitación de mandos medios.

Meta: Graduar 38 mandos medios.

Evaluación: Se gradúan más de 32 Bien, se gradúan entre 27 y 31 Regular, se gradúan menor de 27 Mal.

4. Reciben capacitación técnica e idiomática más del 94% de los trabajadores de contacto que lo requieran, eleven su preparación en la actividad que realizan e incrementen su conocimiento y nivel de desempeño profesional.

Indicador: Capacitación técnica e idiomática.

Meta: Capacitar a 938 trabajadores en idiomas.

Evaluación: 937 a 850 Bien, 849 a 800 Regular, menor 800 Mal.

5. Reciben algún tipo de capacitación postgraduada el 100% de los universitarios del sector que lo requieren para incidir de forma dinámica y creativa en la solución de los problemas y necesidades del turismo en el territorio, y con ello eleven su preparación en la actividad que realizan y nivel de desempeño profesional.

a) 60 trabajadores en Diplomado Básico.

b) 20 profesionales universitarios en el Diplomado de Relaciones Públicas y Comunicación.

Anexos

- c) 20 profesionales universitarios en el Diplomado de SS.TT.
- d) 68 en Cursos de posgrados.
- e) 35 en el Diplomado Contable Financiero.

Indicador: Superación postgraduada.

Meta: 203 universitarios del sector.

Evaluación: 180 a 190 Bien, 120 a 179 Regular, menor a 120 Mal.

6. Se ofertan acciones de capacitación al sector no estatal en un 60% de los perfiles o temáticas atendidas por Formatur.

Indicador: Capacitación del sector no estatal.

Meta: 10 acciones.

Evaluación: 10 y 15 Bien, 14 y 8 Regular, menor de 8 Mal.

7. Se incrementa en un 10% la oferta del producto académico para extranjeros.

Indicador: Producto académico.

Meta: 2 acciones.

Evaluación: 2 acciones Bien, 1 acción Regular, menos de 1 acción Mal.

OBJETIVO No.2: Preparar a los Cuadros y Reservas del sector en el territorio en correspondencia con la Estrategia Nacional del Sistema de Preparación del Estado y el Mintur para potenciar sus competencias directivas (Tributan a los Lineamientos del VI Congreso del PCC 08/12/74.

1. Se asesora al 100% (22) de las entidades en la implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros del Mintur y sus reservas en todos los requerimientos que establece.

Indicador: Estrategia de cuadros del y sus reservas.

Meta: 100% (22).

Evaluación: 100 al 90% Bien, 89 al 80% Regular, menor que 80% Mal.

2. Se prepara al 100% (153) de los cuadros y al 85 % (260) de las reservas de forma integral en los contenidos del sistema de preparación y superación de los cuadros, teniendo en cuenta los perfiles de cargos por competencias asumiendo las formas organizativas según se requiera dirigidas a perfeccionar su preparación individual, incrementar su compromiso con los resultados, con el desempeño de las funciones bajo su responsabilidad.

Anexos

Indicador: Preparación y superación de cuadros y reservas.

Meta: 100% cuadros y 85 % reservas.

Evaluación: 99 al 90% para cuadros y 85 al 75 % reserva Bien, 88 al 80% cuadros y del 74 al 64% reservas Regular, menor que 80% cuadros y menor que 64% reservas Mal.

3. Se instrumenta en un 50 % (206) el grado satisfacción de los cuadros y sus reservas en su preparación.

Indicador: Impacto de la capacitación.

Meta: 95%.

Evaluación: 95 al 85% Bien, 84 al 74% Regular, menor al 74% Mal.

Anexos

Presentación del Sistema de Comunicación al Consejo de Dirección de la empresa para su aprobación.							X 2								2
Rediseño del Manual de Gestión de Comunicación.							X 8	X 8							16
Diagnóstico de Clima Organizacional					X 12								X 12		24
Aplicación de guía de autocontrol								X 12					X 12		24
Actualización del plan de acción en correspondencia con los problemas identificados.					X 12			X 8					X 12		32

Anexo No.15

Guía de Autocontrol Componente Información y Comunicación

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
84.	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice: <ul style="list-style-type: none"> - La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. - Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos. - Determinar los accesos a la información. 	X X X		
85.	Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores. - Fortalecer identidad e imagen interna y externa que dé respuesta a políticas institucionales. - Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional. 	X X X		
86.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	X		
87.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores.	X		
88.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	X		

Anexos

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Contenido, calidad y responsabilidad				
89.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	X		
90.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	X		
91.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.		X	
Rendición de cuentas				
92.	Aplica su entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental que permita, de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	X		
93.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	X		
94.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
95.	Después del análisis detallado de la rendición de cuentas, se guarda el acta.	X		
96.	En la rendición de cuenta se incluyen aspectos fundamentales relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - La evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la entidad; - Actuación y conducta ética 	X X X X		
Total respuestas		19	1	-

Anexo No.16

Encuesta para los trabajadores de la EHT Trinidad

Objetivo. Valorar el nivel de preparación y participación de los trabajadores docentes y no docentes, sobre el proceso de prevención de riesgo.

Compañero (a) para responder la siguiente guía sea lo más sincero posible, apóyese en la realidad de su Dirección y área, el resultado de este trabajo lo ayudará a resolver los problemas presentes. Gracias por su cooperación.

Indicadores	Escala valorativas		
	Sí	No	NP
1. Tienes conocimientos de los cambios ocurridos en su área o departamento de acuerdo a la prevención de riesgo.			
2. Tienes las condiciones creadas para enfrentar el proceso de prevención de riesgo en tu actividad.			
3. Estás motivado a participar en la elaboración, actualización y ejecución del Plan de Prevención su área y el de la Escuela			
4. Tienes disposición para participar en los cambios que han de producirse.			
5. Tienes conocimiento de los riesgos que se manifiestan en tu puesto de trabajo o área donde laboras.			
6. Conoces la necesidad de tenerlos controlados.			
7. Posees alguna herramienta de identificación y evaluación de los riesgos.			
8. Tienes conocimiento de la existencia del Comité de Prevención y Control.			
9. El Comité de Prevención y Control u otra estructura te evalúa periódicamente el plan de riesgo o algún informe sobre estos.			
10. Se analizan y valoran los riesgos en tu área de trabajo.			

Anexos

11. Has recibido algún control o evaluación de Riesgos en tu área o puesto de trabajo de alguna estructura externa del Sistema.			
12. Tienes conocimientos de la existencia de alguna estrategia o plan de acción para controlar, dar seguimiento y prevenir riesgos.			
13. Cuenta tu área de trabajo con algunos de los siguientes instrumentos de control de riesgos. (Marca con una X las que son de su conocimiento).			
	Estrategia de prevención, identificación y evaluación de riesgo.		
	Plan de acción para la prevención de riesgos.		
	Plan de prevención de posibles manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades.		
	Sistema de control y evaluación de las estrategias o planes de prevención de los riesgos.		
	De existir otros, méncionelos al final de este cuestionario.		
14. Se le comunican los resultados de los controles y evaluaciones de los riesgos a los trabajadores docentes y no docentes.			
15. Se toman medidas y se supervisan el cumplimiento de los mismos.			
16. Ha influido el control de los riesgos en el incremento de los resultados de su trabajo.			

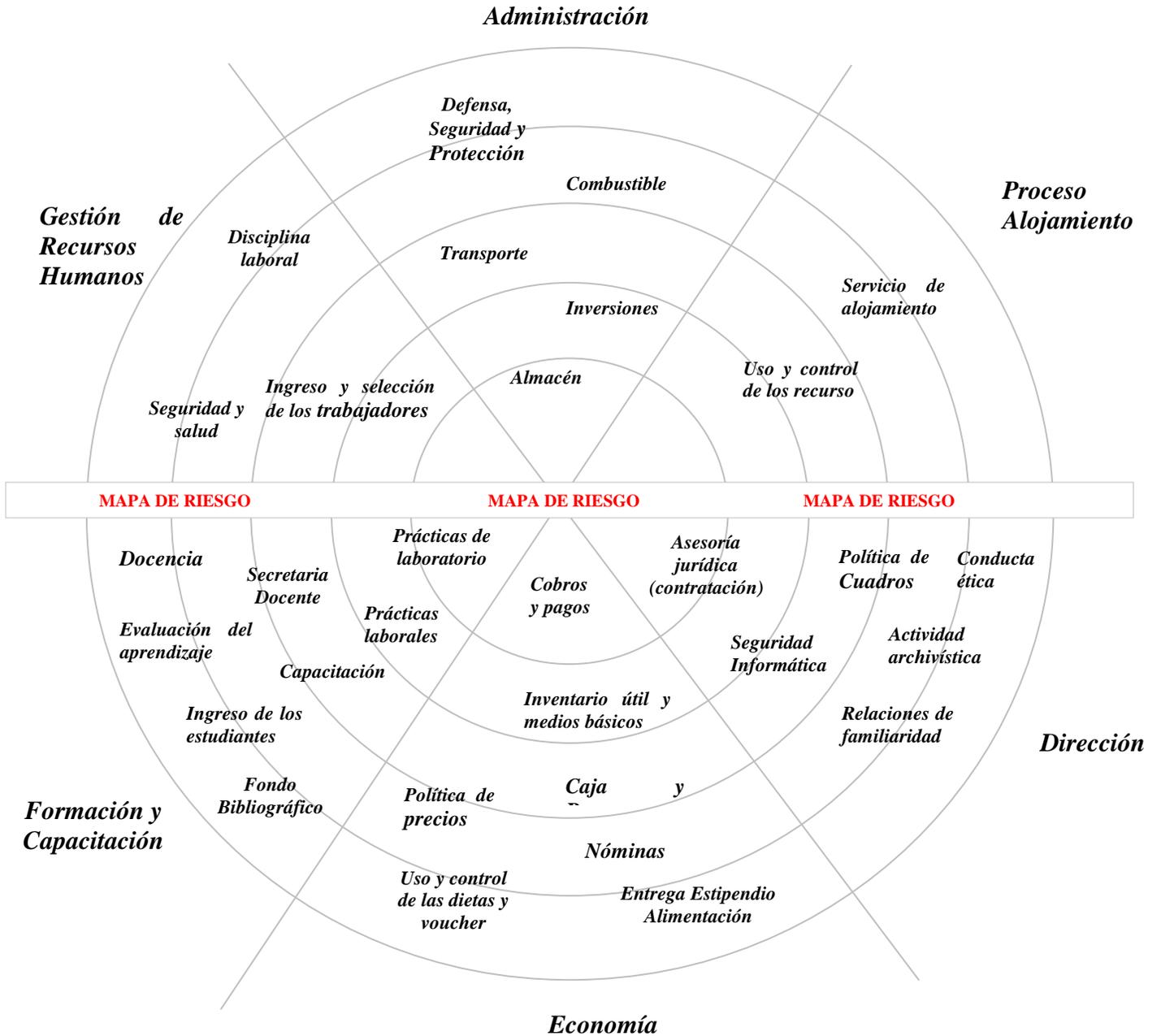
A continuación exponga cualquier criterio que desee expresar.

Anexo No.17. Mapa de Riesgo

PROPUESTO POR: Por Comité Prevención y Control

VTO BNO: M Sc Omar Fco Viera Vivas

Director



Anexo No.18

Ficha para la seleccionar los expertos de la investigación

Objetivo. Seleccionar a los posibles expertos que participarán en el proceso de evaluación de los riesgos de la EHT Trinidad.

1. Completamiento de los datos del experto.

Edad: _____ Especialidad: _____

Año de graduado: _____

Área de trabajo: _____

Ocupación: _____

Años de experiencia en la entidad: _____

Años de experiencia en la docencia: _____

Anexo No.19**Relación de Expertos seleccionados**

No.	Nombres y Apellidos	Edad	Especialidad	Grado científico	Año de grad.	Ocupac.	Categoría docente
1	José Irraragorri León	59	Lic. En Educ. Laboral	-	35	Secretario Doc.	-
2	Yaniris Quesada Mustelier	31	Lic. Derecho	Máster	8	Jurídico	-
3	María Rosa Naranjo	55	Lic. Geografía	Máster	32	Profesor	Auxiliar
4	Pastora Ortega Rosa	50	Lic. Turismo	-	27	Profesor	-
5	José Figueredo Nápoles	51	Lic. Cont. y Finanzas	-	27	Esp. GCF	-
6	Clarisabel Gómez Iznaga	51	Lic. Economía	Máster	28	Profesor	Auxiliar
7	Leonor Calderón Lozano	43	Ing. Industrial	Especialista	20	Esp. RRHH	-
8	Lariana Laria Bandomo	34	Lic. Psicología	-	11	Profesor	-
9	Bárbara Cruz Alba	49	Lic. Marxismo-Leninismo e Historia	Máster	26	Profesor	Asistente
10	Sandra Guerra Abdul Chani	47	Lic. Cont. y Finanzas	Máster	24	Subdirector	-

Anexo No.20

Estructura de la conformación de la Identificación, Clasificación y Estimación de riesgo de la Escuela de Hotelería y Turismo, por procesos, subprocesos, actividades.

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
INTERNOS							
Formación y Capacitación							
• Planes y Programas de estudio							
1.	Incumplimiento de los programas de estudio.					X	
2.	Mala calidad de las clases.					X	
• Evaluación del aprendizaje							
3.	Facilismo en las evaluaciones a aplicar.				X		
4.	Fraude académico.				X		
5.	Aplicación inadecuada de exámenes de suficiencia a personal no autorizado.				X		
• Ingreso de los estudiantes							
6.	Entrada de aspirantes que no reúnan los requisitos que exige la convocatoria y su aceptación por amiguismo, simpatía o familiaridad.				X		
7.	Incumplimiento de los requisitos establecidos en la resolución 24 para el ingreso al centro en cursos de Formación.					X	
• Capacitación							
8.	Inadecuados convenios de capacitación.				X		
• Expedición de Títulos y Diplomas							
9.	No reportar las ausencias de los estudiantes a clases					X	

Anexos

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
10.	Matrícula en postgrados y otras formas de capacitación de personas que no pertenecen al sector y no tienen contrato firmado con la escuela.				X		
11.	Inadecuada aplicación de las normas establecidas para la expedición de los Títulos.				X		
12.	Expedir títulos falsos.				X		
• Prácticas de laboratorio							
13.	Alteración de las normas consumo establecidas para las actividades prácticas.				X		
14.	No realizar la práctica programada y falsificar la documentación para apropiarse de los recursos.				X		
15.	Desvío de los productos elaborados en las especialidades de Cocina y Servicio.	1 vez /práct	55.32	55.32		X	
• Prácticas laborales							
16.	Mantener en práctica laboral a estudiantes que no le corresponde según cronograma.				X		
Gestión de Recursos Humanos							
• Ingreso y selección de los trabajadores							
17.	Ingreso de trabajadores al centro por propuesta de instalación, excluidos de la reserva de TUREMPLEO, profesores en cursos discontinuos, contratos e instructores.	1 trab/año	540.00	540.00			X
• Relaciones de Familiaridad							
18.	Ingreso de trabajadores al centro mediante relaciones de amiguismo, nepotismo y sociolismo.	1 vez al año			X		
• Disciplina laboral							
19.	Ausentarse del centro en horario laboral sin la autorización del jefe inmediato superior.	1 vez al año	24.38	24.38			X
20.	Aplicar medidas disciplinarias que no se ajusten a la legislación vigente						X

Anexos

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
21.	Pagos indebidos por el uso incorrecto del fondo de tiempo planificado por los profesores docentes.	1 vez al año					X
• Seguridad y salud del Trabajo							
22.	Desvío y apropiación indebida de los medios de protección.	2	3.50	7.00			X
23.	Uso incorrecto de los medios de protección.	1 vez al año					X
24.	Violación de las reglas de seguridad en el puesto de trabajo.	1 vez al año				X	
Dirección							
• Contratación							
25.	Concertar contratos con personas jurídicas falsas o suscritos por personas no autorizadas legalmente.	1 vez al año			X		
• Conducta Ética							
26.	Violación de los preceptos del Código de Ética de los cuadros y trabajadores.	1 vez al año			X		
• Información Oficial Clasificada							
27.	Pérdida o extravío de documentos registrados en la Guía de Archivo Central.	1 vez al año				X	
• Plan de Prevención de Riesgo							
28.	Incumplimiento del plan de prevención	2 veces al año			X		
29.	Esta desactualizado el plan de prevención.	2 veces al año			X		
• Seguridad de la Informática							
30.	No actualización o introducción de datos erróneos en los registros informáticos de cada área.	1 vez al año				X	
31.	Pérdida del Expediente técnico de informática en las áreas de trabajo.	1 vez al año				X	

Anexos

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
32.	Acceso de personal ajeno al uso de los medios informáticos	1 vez al año				X	
33.	Uso inadecuado de las PCs, en actividades ajenas al trabajo(uso personal)	1 vez al año				X	
34.	Introducción de virus informáticos	1 vez al año			X		
Proceso de Alojamiento							
• Uso y control de los recurso							
35.	Desvío o robo de los productos de limpieza destinados para las habitaciones o áreas	1 vez al año			X		
36.	Perdida, desvío o uso inadecuado de la lencería	1 vez al año				X	
• Servicio de alojamiento							
37.	Falta de correspondencia entre los Reportes de las Habitaciones y la realidad.	1 vez al año				X	
38.	Aplicación de precios por los servicios prestados diferentes a los establecidos por los organismos correspondientes.	1 vez al año			X		
Administración							
• Inversiones							
39.	Hacer uso indebido de los recursos para inversiones y desvío a otros destinos finales para los cuales no fueron autorizados.	1 vez al año			X		
40.	Falsificación o extravío de documentos de control de los recursos para inversiones que faciliten el desvío e incorrecto manejo de los mismos.	1 vez al año				X	
41.	Violación de las normas y regulaciones establecidas para el proceso inversionista.	1 vez al año				X	
• Transporte							
42.	Desvío o robo de piezas y accesorios	1 vez al año	249.00	249.00	X		
43.	Uso indebido de los medios de transporte.					X	

Anexos

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
• Uso del Combustible							
44.	Desvío o robo de combustible.	1 vez año/20lts	15.00	300.00		X	
45.	Pérdida de la Tarjeta de Combustible	1 vez al año	124.90	124.9		X	
• Almacén							
46.	Entrega de productos en el almacén sin que se confeccione previamente la documentación primaria correspondiente.	1 vez al año			X		
47.	Faltantes y sobrantes de inventarios en almacén.	1 vez al año				X	
48.	Recepcionar los productos en el almacén por cantidades distintas a las recibidas físicamente.	1 vez al año			X		
49.	Ocultar información relacionada con la facturación.	1 vez al año				X	
• Sistema de Seguridad y Protección							
50.	Violación del Manual de Normas y Procedimientos de la actividad de seguridad y protección.	1 vez al año			X		
51.	Robo en las áreas y locales.	1 área	3410.7	3410.7	X		
52.	Permitir el acceso de personas no autorizada al centro en horarios no laborables	1 vez al año			X		
• Defensa y Reservas Movilizativas							
53.	Uso indebido de las reservas movilizativas.	1 vez al año			X		
54.	Deterioro de productos destinados a las reservas movilizativas.	1 vez al año			X		
Economía							
• Caja y Banco							
55.	Faltantes y sobrantes de efectivo.	1 vez al año			X		

Anexos

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
56.	Uso indebido de los pagos menores y las dietas para gastos de viajes.	1 vez al año			X		
57.	Existencia de fondos que no se corresponden con el nivel de actividad en relación con el fin para el cual fue creado.	1 vez al año				X	
• Inventario útiles en uso							
58.	Faltante de útiles y herramientas y Fondo Bibliográfico en uso.	1 vez al año			X		
59.	Existencia de útiles, herramientas y Fondo Bibliográfico en uso deteriorados en las áreas.	1 vez al año				X	
60.	Contabilización de la baja de los útiles y herramientas en uso en período diferente al que se originó y aprobó por la Comisión de Ajustes.	1 vez al año				X	
• Activos fijos tangibles							
61.	Faltante, pérdida o extravío activos fijos tangibles.	1 vez al año	728.84	728.84	X		
• Cuentas por cobrar y pagar							
62.	Existencia de cuentas por cobrar envejecidas sin conciliación.	1 vez al año			X		
• Nóminas							
63.	Elaboración de las nóminas de pago con datos ficticios o errores.	1 vez al año/1 trab	600.00	600.00	X		
• Pagos Anticipados							
64.	Pagos anticipados fuera de término.	1 vez al año			X		
65.	Pagos anticipados sin contratos	1 vez al año			X		
• Uso y Control de las Dietas							
66.	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	10 días al año	172.50	172.50	X		

Anexos

No.	Riegos	Frecuencia o Probabilidad de concreción (F)	Pérdida Estimada (V)	Pérdida Esperada PE=FxV	Clasificación		
					Grande	Moderado	Pequeño
67.	Uso indebido del voucher	1 vez al año/1 trab	35.00	35.00	X		
• Entrega estipendio por concepto de alimentación							
68.	Pago indebido de estipendio a los trabajadores	1 vez año/1 trab	12.60	12.60	X		
EXTERNOS							
1.	Cambios o modificaciones en las disposiciones legales vigentes	1 vez al año				X	
2.	Reajustes del presupuesto de gasto aprobado	1 vez al año			X		
3.	Modificación en el escenario de actuación de Formatur dentro del Sistema	1 vez al año				X	

Nota: Se prevé una probabilidad de ocurrencia de hechos delictivos, como promedio 1 vez al año para aquellos riesgos con posibilidades de cuantificación.

En el caso de las pérdidas estimadas se asumió todo aquello que pudiera ser extraído de la instalación, ubicado en locales o áreas de fácil acceso (aulas, Salón de reuniones, áreas exteriores, etc).

Anexos

				Reportes de Elaboración.															
			8. No realizar la práctica programada y falsificar la documentación para apropiarse de los recursos.	12. Revisar ínsito el desarrollo de la práctica y compararlo con el cronograma de los grupos y documentos elaborados.	Secretario Docente	Prof de turismo _R	X					X					X		
			9. Desvío de los productos elaborados en las especialidades de Cocina y Servicio.	13. Confirmar el destino final de los productos elaborados. al finalizar las prácticas de laboratorio.	Secretario Docente	Prof de turismo _R	X						X						
		4. Prácticas Laborales de Estudiantes.	10. Mantener en práctica laboral a estudiantes que no le corresponde según cronograma.	14. Realizar levantamiento y ver correspondencia de estudiantes en práctica y ubicación según cronograma aprobado.	Secretario Docente	Prof de turismo _R		X									X		
2	Secretaria Docente	5. Inicio de los cursos	11. Iniciar cursos sin los programas de estudios.	15. Verificar que todos los cursos tengan los programas de estudio debidamente aprobados por el Jefe del Departamento y Subdirector Docente	Jefe Dpto Gestión Turística	Metodólogo Docente				X								X	
			12. Incumplimiento de los requisitos establecidos en la resolución 24 para el ingreso al centro en cursos de Formación.	16. Verificar la autenticidad de la documentación presentada para el ingreso y la adecuada conservación del expediente del aspirante.	Jefe Dpto Gestión Turística	Metodólogo Docente					X								X

Anexos

10. Informática	20. No actualización o introducción de datos erróneos en los registros informáticos de cada área.	28. Comprobar la actualización y veracidad de los registros de informática para cada PCs, haciendo énfasis en el reflejo de las incidencias.	Esp. Pcpal del CID	Especialista CID_M		X								X				
	21. Pérdida del Expediente técnico de informática en las áreas de trabajo.	29. Verificar la existencia del expediente en las áreas de trabajo.	Esp. Pcpal del CID	Especialista CID_M			X								X			
	22. Acceso de personal ajeno al uso de los medios informáticos	30. Verificar que se cumple con el llenado del registro de control de personal ajeno.	31. Comprobar que las personas que hacen uso de las PCs están debidamente autorizadas (listado de personas con acceso a cada PCs).	Esp. Pcpal del CID	Especialista CID_M				X								X	
		32. Evaluar el uso de los medios informáticos	33. Verificar la realización de las Salva de los sistemas, trazas de internet y correo	Esp. Pcpal del CID	Prof Idiomas _O					X								
	23. Uso inadecuado de las PCs (TICs)	34. Verificar que la PCs donde se procesa la I.O.C se encuentra aislada de la red y sólo trabaja en ella el personal autorizado	35. Chequear la actualización del antivirus.	Esp. Pcpal del CID	Prof Alojamiento_H				X								X	
		24. Introducción de virus informáticos		Esp. Pcpal del CID	Prof Idiomas _O	X									X			

Anexos

11. Contratación	25. Concertar contratos con personas jurídicas falsas o suscritos por personas no autorizadas legalmente.	36. Comprobar que se cumple que los proyectos de contratos o convenios a firmar por la entidad sean dictaminados jurídicamente.	Jefe Dpto Idiomas	Prof Seg Salud_M				X									X			
		37. Verificar que se cumple que los proyectos de contratos a firmar por la entidad con los proveedores y suministradores sean aprobados en la Comisión de Compras del centro.	Técnico Seg. Y Protección	Prof Seg Salud_M						X									X	
		38. Verificar que se cumple que los proyectos de convenios a firmar por la entidad para la realización de acciones de capacitación sean aprobados en la Comisión Docente Metodológica y en la Comisión Científica y Asesora de Postgrados.	Secretario Docente	Prof político ideológica								X								X
		39. Verificar que se cumple que los proyectos de contratos a firmar con los clientes relacionados con el Hotel Escuela, sean aprobados por la dirección del centro	Técnico Seg. Y Protección	Prof político ideológica									X							X

Anexos

12. Relaciones de familiaridad	26. Ingreso de trabajadores al centro mediante relaciones de amiguismo, nepotismo y sociolismo.	40. Supervisar que los trabajadores que aspiran ingresar al centro no tengan relaciones de familiaridad y cumplan los requisitos para el puesto	Esp Pcpal Economía	Prof de Calidad _L	X										
13. Conducta ética	27. Violación de los preceptos del Código de Ética de los cuadros y trabajadores	41. Evaluar en intercambio con los trabajadores la marcha de la disciplina administrativa	Esp Pcpal Economía	Prof de Calidad _L		X						X			
		42. Evaluar la efectividad de las acciones desarrolladas para fortalecer la cultura ética en la entidad.	Esp Pcpal Economía	Prof de Calidad _L			X						X		
	28. Relaciones inapropiadas con extranjeros durante los entrenamientos	43. Evaluar el comportamiento ético de los trabajadores durante la realización de sus entrenamientos.	Jefe Dpto Gestión Turística	Prof político ideológica				X						X	
	29. Sustracción de recursos materiales de las instalaciones donde se desarrollan actividades docentes (alimentos, bebidas, etc.)	44. Verificar si los trabajadores y estudiantes que desarrollan actividades prácticas en las instalaciones estén impuestos de la conducta ética que deben mantener en las mismas con relación a los recursos y medios de la entidad.	Jefe Dpto Técnicas	Prof Idiomas _V					X						X
14. Plan de prevención de riesgos	30. Incumplimiento del plan de prevención	45. Evaluar el seguimiento del plan de prevención en el	Subdirectora I+D+I	Prof Idiomas _M					X						

Anexos

			C/D.															
			31. Esta desactualizado el plan de prevención.	46. Verificar la actualización del plan de prevención	Jefe Dpto Idiomas	Prof Idiomas_M	X						X					
	15. Información oficial Archivo Central	32. Pérdida o Deterioro de documentos registrados en el archivos central	47. Efectuar muestreo al registro de documentos del archivo central.	Jefe Dpto Idiomas	Prof Idiomas_V		X								X			
			48. Verificar la seguridad del archivo central y en las áreas, así como el estado y conservación de la documentación.	Subdirector Administrativo	Prof Elab Alim_I			X								X		
4	Gestión de los Recursos Humanos	16. Proceso de captación, selección, admisión y empleo de trabajadores a la entidad.	33. Ingreso de trabajadores al centro por propuesta de instalación, excluidos de la reserva de TUREMPLEO, profesores en cursos discontinuos, contratos e instructores.	49. Comprobar la documentación correspondiente al proceso de ingreso de los candidatos propuestos por la escuela como futuros trabajadores en coordinación con TUREMPLEO e instalaciones.	Jefe Dpto Idiomas	Prof Psicología_L				X							X	
	17. Disciplina Laboral	34. Ausentarse del centro en horario laboral sin la autorización del jefe inmediato superior.	35. Incorrecta elaboración de los análisis periódicos de asistencia por parte de los Dptos, áreas y recursos humanos.	50. Efectuar chequeos sorpresivos a los registros de asistencia y fondos de tiempo	Subdirector Administrativo	Prof Psicología_L					X							X
			51. Verificar que existe la debida correspondencia entre los registros de asistencia, fondos de tiempo y análisis periódicos de asistencia.	Subdirector Administrativo	Prof Psicología_L							X						

Anexos

20. Cuentas por Cobrar y pagar	41. No realizar conciliaciones a las cuentas por cobrar.	58. Realizar control al seguimiento que se da a las cuentas por cobrar y sus conciliaciones.	Especialista RR.HH	Especialista B en RR HH	X							X					
	42. Realizar pagos sin orden de prioridad	59. Verificar si los pagos realizados se corresponden con un orden de prioridad y sus antigüedades	Especialista RR.HH	Prof Serv Gast_E		X								X			
21. Pagos Anticipados	43. Pagos anticipados fuera de término.	60. Controlar el análisis y seguimiento que se le da a los pagos anticipados por proveedores.	Especialista RR.HH	Prof dirección_A			X								X		
	44. Pagos anticipados sin contratos	61. Verificar si los pagos anticipados realizados cuentan con el contrato, debidamente firmado y actualizado	Jefe Dpto Idiomas	Prof Elab Alim_I				X								X	
22. Nómina	45. Elaboración de las nóminas de pago con datos ficticios o errores.	62. Verificar la correcta ejecución de la confección de las nóminas acorde a la plantilla de cargos, contratos, análisis periódico de asistencia y el registro diario de asistencia.	Esp Pcpal Economía	Prof Economía_C					X								X
23. Activos fijos Tangibles y útiles en uso	46. Faltante, pérdida o deterioro de activos fijos tangibles, así como útiles y herramientas y Fondo Bibliográfico en uso.	63. Verificar la correspondencia entre la existencia física y los modelos Control Activos fijos Tangibles, útiles en uso y fondo bibliográfico en las áreas y su actualización.	Especialista Cuadros	Prof Alojamiento_M							X						

Anexos

			Inversiones de la Casa Matriz de FORMATUR.															
		54. Violación de las normas y regulaciones establecidas para el proceso inversionista.	74. Verificar el cumplimiento de la ejecución del presupuesto para inversiones según lo aprobado. a renglón variante	Subdirector Residencia Estudiantil	Almacenero						X							X
			75. Evaluar la efectividad del proceso inversionista por certificación de obra.	Subdirector Residencia Estudiantil	Prof Marketing_E						X							X
27. Transporte y Combustible	55. Desvío o robo de piezas y accesorios	76. Comprobar actualización de la bitácora y que la entrega de piezas y accesorios factibles de reparación se realice contra los que se vayan a sustituir.	Técnico Seg. Y Protección	Especialista B en RR HH		X							X					
		77. Verificar el marcado de neumáticos y batería	Técnico Seg. Y Protección	Almacenero			X									X		
	56. Uso indebido de los medios de transporte.	78. Verificar autorización de los vehículos a realizar parqueo fuera de la entidad.	Técnico Seg. Y Protección	Técnico en Gestión Documental							X							
		79. Realizar muestreo al parqueo de los vehículos, tanto los que parquean en la entidad como los autorizados a	Subdirector Residencia Estudiantil	Prof Marketing_E				X						X				

Anexos

		85. Verificar correspondencia entre el combustible gastado y los kilómetros recorridos por cada vehículo.	Subdirector or Residencia Estudiantil	Prof Alojamiento_H			X								X				
		86. Efectuar control con los responsables de las tarjetas para comprobar la existencia física de las mismas.	Subdirector or Residencia Estudiantil	Operario o Mantenimiento				X								X			
28. Sistema de seguridad y protección e Incendio	58. Violación del Manual de Normas y Procedimientos de la actividad de seguridad y protección e Incendio.	87. Evaluar el estado y conservación de los medios de protección contra incendio.	Jefe Dpto Técnicas	Prof Seg Salud_M					X								X		
		88. Comprobar existencia de personal no autorizado en el centro	Jefe Dpto Técnicas	Chofer del Director			X					X						X	
		89. Verificar la seguridad en las áreas y locales del centro después de concluir el horario laboral.	Jefe Dpto Técnicas	Chofer del Director	X							X							
		90. Evaluar el funcionamiento del Sistema de Seguridad y Protección en el centro (Acceso de personal, Ubicación y permanencia en el puesto del ASP, cumplimiento de sus funciones, etc)	Jefe Dpto Idiomas	Almacenero		X				X							X		
		91. Verificar si se realiza el sellaje de las áreas:	Jefe Dpto Técnicas	Chofer del Director		X					X				X				

Anexos

		(almacén, ama llaves, economía, secretaria docente).																
29. Defensa y reservas movilizativas.	59. Uso indebido de las reservas movilizativas.	92. Verificar si las tarjetas están firmadas y acuñadas por el jefe del área contable.	Jefe Dpto Técnicas	Cajera			X									X		
	60. Deterioro de productos destinados a las reservas movilizativas.	93. Verificar Plan de rotación de cada producto, adecuado almacenaje, conservación y protección.	Jefe Dpto Técnicas	Cajera				X									X	
		94. Verificar si los documentos de las reservas movilizativas están en un expediente único y este contiene acta de constitución, reglamento del sistema de reservas materiales, cálculo de las necesidades, actas de auto inspección al menos una vez en el trimestre con sus planes de medidas y certificación trimestral de los productos.	Jefe Dpto Técnicas	Cajera					X									X
30. Inventarios almacenados	61. Entregar productos sin la documentación primaria correspondiente.	95. Verificar que toda salida de productos de almacén esté respaldada por la documentación primaria correspondiente.	Subdirect or Docente	Prof Serv Gast_E					X					X				

Anexos

			62. Faltantes y sobrantes de inventarios en almacén.	96. Comprobar si existe correspondencia entre las unidades físicas, el saldo que se consigna en la Tarjeta de Estiba y el Submayor de Inventario.	Subdirector Docente	Prof dirección_A	X						X						
				97. Evaluar la efectividad de los conteos físicos efectuados a los inventarios almacenados.	Subdirector Docente	Prof dirección_A		X					X				X		
			63. Almacenar recursos materiales en lugares no previstos para ello y que no cuenten con la seguridad necesaria	98. Verificar que los productos almacenados tienen la seguridad requerida.	Subdirector Docente	Especialista B en RR HH				X							X		
			64. Recepcionar los productos en el almacén por cantidades distintas a las recibidas físicamente.	99. Supervisar la entrega al Dpto de Economía de las facturas emitidas por el proveedor.	Subdirector Docente	Especialista en Contabilidad y Costo					X							X	
				100. Verificar si se cumple con la Recepción a Ciegas cuando se reciben los productos del suministrador.	Subdirector Docente	Prof Serv Gast_E							X						X
7	Proceso de Alojamiento	31. Recepción	65. Elaboración del Reporte Habitacional distintos a la realidad.	101. Comprobar que los Reportes de las Habitaciones se correspondan con el estado real de las habitaciones.	Esp Pcpal Económi a	Prof Recepción_S					X			X					

Anexos

		66. Aplicación de precios por los servicios prestados diferentes a los establecidos por los organismos correspondientes.	102. Comprobar la correspondencia entre el listado de precios establecido y lo cobrado por cada servicio prestado.	Técnico Seg. Y Protección	Prof Alojamiento_M	X							X					
		67. Violar los mecanismos establecidos para el alojamiento y cobro del servicio	103. Efectuar muestreos al estado ocupacional de la residencia	Técnico Seg. Y Protección	Prof Recepción_S		X							X				
			104. Comprobar que todo el personal que se encuentre hospedado, haya sido registrado	Técnico Seg. Y Protección	Prof Recepción_S			X								X		
	32. Alojamiento	68. Desvío o robo de los productos de limpieza destinados para las habitaciones o áreas	105. Controlar el uso de los productos e insumos entregados a las camareras y limpiadoras	Esp Pcpal Economía	Especialista en Contabilidad y Costo				X								X	
		69. Perdida, cambio o uso inadecuado de la lencería	106. Comprobar el stock de lencería en pantry.	Esp Pcpal Economía	Especialista en Contabilidad y Costo					X								X
	7	32	69	106	14	35	19	19	18	19	21	17	19	3	17	23	20	17

Anexo No.22

Procedimientos de autocontrol diseñados EHT Trinidad 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, decidimos 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.

Anexos

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.

Anexo No.24

Plan de Auditoría Interna

No,	Acción de control	Responsable	Participantes	Fecha Cump	Observaciones
1.	Revisión de los elementos claves de control interno, para evaluar las actividades de control	Director	Miembros del C/D	Julio/Diciembre	
2.	Control a las tecnologías de las información	Director	Técnico en Seg y Protección	Julio/Diciembre	
3.	Aplicación y control de la guía de la contraloría	Director	Miembros Cté de Control	Julio/Diciembre	
4.	Revisión y evaluación de las acciones de control (evidencias) del Plan de Prevención de la escuela	Director	Miembros del C/D	Mensual	
5.	Revisión y evaluación de las acciones de control (evidencias) del Plan de Prevención de las área	Director	Jefes de áreas	Mensual	
6.	Revisión y análisis de las medidas dejadas por auditorias, verificaciones o inspecciones	Director	Cté de Control	Mensual	
7.	Revisión y análisis de las medidas impuestas por violaciones de la disciplina o deficiencias detectadas en auditorias,	Director	Especialista principal grupo RR.HH y Cté de	Mensual	

Anexos

	verificaciones o inspecciones		Control		
8.	Realización de actividades de supervisión y control a las áreas del centro	Director	Miembros del C/D	Mensual	
	• Subdirección de Formación y Capacitación		Subdirector		
	○ Secretaria docente		Secretario Docente		
	○ Departamentos docentes		Jefes de Dpto		
	• Subdirección de I+D+I		Subdirector		
	○ Centro Información y Documentación		Esp. Pcpal del Grupo		
	• Subdirección Administrativa		Subdirector		
	○ Seguridad y Protección		Técnico Seg y Prot		
	• Subdirección Residencia Estudiantil		Subdirector		
	• Grupo Economía		Esp. Pcpal del Grupo		
	• Grupo de Recursos Humanos		Esp. Pcpal del Grupo		
	• Informática		Admon Red		
	• Política de Cuadros		Especialista Principal		