



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



## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Tesis en opción al grado de Especialista de Postgrado en  
Gestión Económico Financiera en el turismo.**

**TÍTULO: Rediseño del Manual de Procedimiento de Control Interno  
en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.**

**AUTOR: Lic. Dayami González Moya.  
TUTOR: MSc. Leidisara Martínez Calderín.**

Curso 2013 -2014

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



Proyecto de Investigación: Especialidad de Postgrado en Gestión Económica  
Financiera en el Turismo

Nombre del trabajo: Rediseño del Manual de Procedimiento de Control  
Interno en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos

Nombre y Apellidos del Tutor: MSc. Leidisara Martínez Calderín

Nombre y Apellidos del autor: Lic. Dayami González Moya

El presente trabajo posee una gran importancia para la Unidad Básica Inversionista Inmobiliaria Cienfuegos pues aportará una herramienta de Control Interno proporcionando seguridad, estará sustentado por las nuevas resoluciones emitidas por el país en lo que a Control Interno se refiere.

Teniendo en cuenta la independencia mostrada por la futura Especialista en Gestión Económica Financiera Dayami González Moya, la novedad de la investigación para el Turismo y su influencia en la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social de nuestro país, se le solicita a este tribunal la calificación de 5 puntos en el trabajo que defenderá.

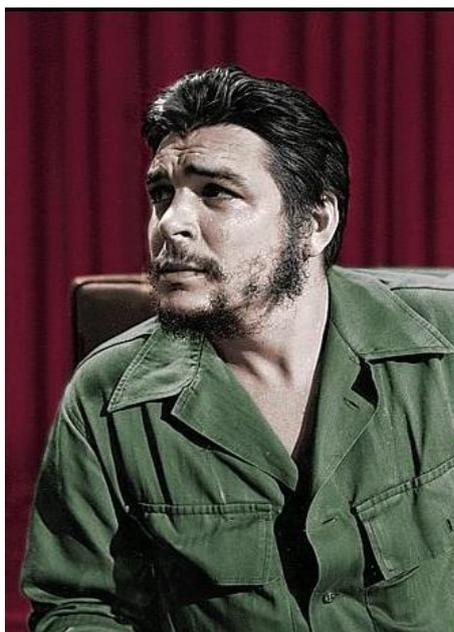
---

Firma del Tutor



*Pensamiento*

---



*“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera Infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás...”*

*Ernesto Guevara de la Serna  
Consejo de Dirección del Ministerio  
de la Industria del 11/05/1964.*



*D*edicatoria

---

---

✚ *A todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo.*

✚ *A mi madre y a mi padre que hicieron posible mi existencia.*

✚ *A mi esposo que me ha dado el apoyo incondicional.*

✚ *En fin a todos.*



*Agradecimientos*

✚ *A mi tutora, MSc. Leidisara Martínez Calderín, a todos los profesores que nos ayudaron a engrandecer los conocimientos, a nuestra prestigiosa escuela de Hotelería y Turismo.*

✚ *A mi esposo que es mi guía y mi mayor fuente de inspiración, a todas las personas que han contribuido con la realización de este trabajo, familiares, amigos, compañeros, a aquellos que confiaron en mí... Cada cual sabiendo el lugar que le corresponde.*

*A todos muchas gracias.*



*Resumen*



La presente investigación, titulada: "Rediseño del Manual de Procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos.", establece como objetivo general: Rediseñar el Manual de Procedimiento de Control Interno en mencionada entidad, La investigación está estructurada por tres capítulos, el uno Caracterización de la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos y Diagnostico del Manual de Procedimiento de Control Interno existente, el dos Rediseño del Manual de Procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos y el tres Validación del Manual de Procedimiento de Control Interno propuesto para Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos; Para ello usamos varios métodos investigativos, el análisis y síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



RESUMEN .....	
ÍNDICE .....	
INTRODUCCIÓN.....	1 -5
<b>CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LA INMOBILIARIA DEL TURISMO EN CIENFUEGOS Y DIAGNOSTICO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO EXISTENTE.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Los Controles Administrativos y Contables, Antecedentes del Control Interno.....</b>	<b>6-6</b>
1.1.1 Contexto Nacional del Sistema de Control Interno.....	6-16
<b>1.2 Caracterización de la Inmobiliaria del TurismoCienfuegos.....</b>	<b>16-18</b>
1.2.1 Objetivos de la Inmobiliaria del turismo para el año 2012.....	18-21
1.2.2 Cumplimiento de los Objetivos del año 2012 de la Inmobiliaria .....	21-25
<b>1.3 Diagnóstico del Manual de procedimiento de Control Interno existente.....</b>	<b>25-30</b>
<b>CAPÍTULO II: REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN LA INMOBILIARIA DEL TURISMO EN CIENFUEGOS .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Manual de procedimiento de la Inmobiliaria del Turismo rediseñado.....</b>	<b>31-32</b>
2.1.1 Ambiente de Control.....	32-36
2.1.2 Gestión de Prevención de Riesgos.....	36-39
2.1.3 Actividades de Control.....	39-42
2.1.4 Información y Comunicación.....	42-43
2.1.5 Supervisión y Monitoreo.....	43-46
<b>CAPÍTULO III- VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO PROPUESTO PARA LA INMOBILIARIA DEL TURISMO EN CIENFUEGOS. ....</b>	<b>47</b>
3.1 Validación del Manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo por especialista.....	47-79

Conclusiones Generales.....	80
Recomendaciones.....	81
<b>Bibliografía</b> .....	
Anexos .....	



*Introducción*

---

## Introducción

En el transcurso de los años de Revolución, tanto el Comandante en Jefe Fidel Castro, como el General de Ejército y Presidente del Consejo de Estado Raúl Castro han hecho énfasis en la importancia del control de la Economía.

“Nadie, ni un individuo ni un país puede darse el lujo de gastar más de lo que tiene”  
y “Para tener más hay que producir más y con sentido de racionalidad y eficiencia”  
año 2007 en el discurso del 26/7 pronunciado por Raúl Castro.

El control interno siempre ha sido una preocupación de las entidades. En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna:

“... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...” y más adelante se precisa “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”

A raíz del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y de los lineamientos que en él se tomaron como base para la rectificación y mejoramiento de la economía cubana, se toman medidas para fortalecer el control Interno en el país, creando la Resolución 60/2011 sobre control interno que mejoraría su objetivo fundamental con respecto a la 297, y que son la base para lograr la eficiencia y mejoramiento continuo de todas las empresas estatales y que responden a los intereses del pueblo de Cuba.

“La elevación de las responsabilidades y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de

control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”, Lineamiento General No.12 del VI Congreso del Partido aprobado el 18/4/2011.

La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República pone en vigor las Normas del Sistema de Control Interno. La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para crear herramientas necesarias y tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

Por lo que uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en la

actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que ayuden a mejorar la labor de la empresa.

El presente trabajo persigue rediseñar el manual de procedimiento de Control Interno confeccionado por la Empresa Inmobiliaria del Turismo, basada en la resolución 60/2011. Teniendo en cuenta que dicho tema mantiene plena vigencia y su relevancia trasciende más allá del marco limitado de la empresa.

#### Situación Problémica:

El manual de procedimiento de Control Interno con que cuenta la Inmobiliaria del Turismo no se ajusta a los nuevos escenarios del país, pues está basado en la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y la 13/2006 del Ministerio de Auditoría y Control, tiene algunas desventajas, su prevención se enfoca únicamente en el delito, la corrupción y las ilegalidades, todas sus acciones de control están dirigidas al enfrentamiento de los mismos, fundamentalmente en la esfera económica. No posee control sobre los medios informáticos, no especifica los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de las acciones de control para la prevención del riesgo, no exige la rendición de cuenta por componente, y no cuenta además con un servicio de modificación que lo mantenga actualizado según las normas vigentes.

Es imprescindible por lo tanto rediseñarlo, en aras de contar con un Manual de Procedimiento de Control Interno actualizado según la Resolución 60 de la Contraloría General de la República acorde a las exigencias actuales y a las características propias de la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.

#### Problema Científico:

No existe una herramienta de Control Interno acorde a las exigencias actuales, a las características propias y Objetivos en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.

Idea a Defender:

Si se rediseña el manual de procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo se logra contribuir con la implementación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Objetivo General:

Rediseñar el Manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

Estudiar el Marco Teórico referencial sobre Control Interno y Manuales de Procedimiento.

Caracterizar y Diagnosticar el Manual de Procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.

Rediseñar el Manual de Procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.

Validar el Manual de Procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos según criterio de Especialistas.

Estructura de la Investigación.

CAPITULO I. Caracterización de la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos y Diagnostico de Manual de procedimiento de Control Interno existente.

CAPITULO II. Rediseño del Manual de Procedimiento de Control Interno en la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos.

CAPITULO III. Validación del Manual de procedimiento de Control Interno propuesto para la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos.

Técnicas y Métodos a utilizar para la investigación científica:

Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.

Sistémico – estructural y funcional en el diseño del Sistema de Control Interno.

Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

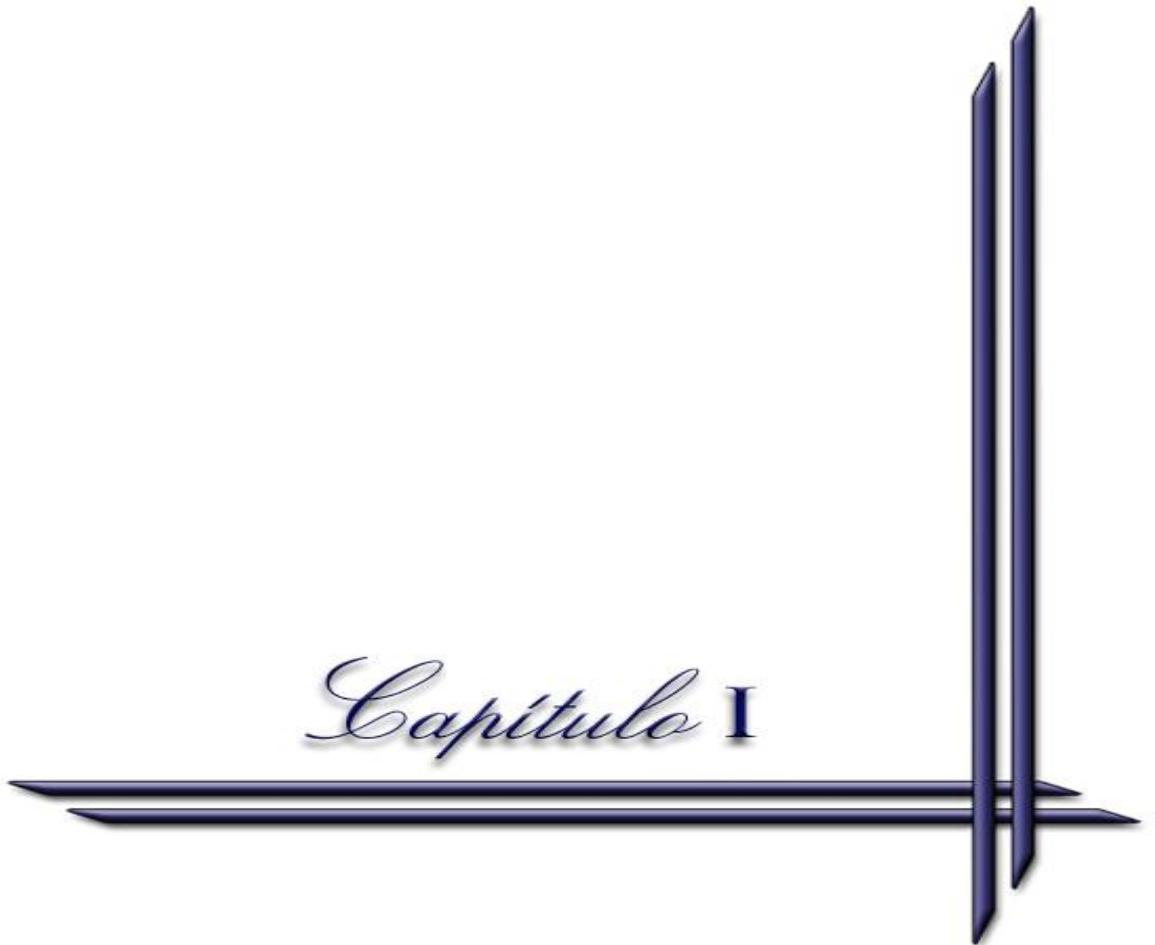
Análisis de documentos: a través de la revisión de Resoluciones, Normas y Manuales de procedimientos establecidos para el control interno.

Encuestas para determinar el estado de implementación de los componentes del Sistema de Control Interno.

Aportes de la Investigación.

El aporte de la investigación será dotar a la empresa Inmobiliaria del Turismo de una herramienta de trabajo, rediseñando su Manual de Procedimiento de Control Interno atemperado a la resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.

*Capitula* I



# CAPITULO I: CARACTERIZACIÓN DE LA INMOBILIARIA DEL TURISMO CIENFUEGOS Y DIAGNOSTICO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO EXISTENTE.

## **1.1 Los Controles Administrativos y Contables, Antecedentes del Control Interno.**

A finales del siglo XIX los hombres de negocios comenzaron a preocuparse por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Como consecuencia del creciente desarrollo industrial que se había originado, los comerciantes o propietarios industriales no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos.

El objetivo básico del control tradicional era detectar si las organizaciones operaban a satisfacción de sus propietarios; es decir, en términos generales, si sus inversiones estaban debidamente protegidas de fraude y si los informes financieros correspondían a la realidad.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de Contabilidad y Finanzas; el resto de las áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de las organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya veían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además no se contaba con elementos generalizadores que sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

### **1.1.1 Contexto Nacional del Sistema de Control Interno.**

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

En Cuba se realizaron estudios acerca de la definición emitida en el informe COSO y a la luz de los planteamientos realizados por el Partido y el Gobierno en el propósito de hacer un uso racional de los recursos y el análisis de los problemas más apremiantes surge la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, la que introduce el enfoque del control interno acorde con las condiciones de la economía nacional, para su aplicación en todas las entidades nacionales. Donde se pone en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas. La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC, se plantea: "... la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad...". y específicamente en el lineamiento No. 8 se plantea: "El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la

necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.”: pero además de una u otra forma el control interno está implícito en muchos de los lineamientos.

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

Por lo que se establece en el 2011 la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, incluye normas y principios básicos de obligada observancia para los Sistemas de Control Interno de cada órgano, organismo, organización y entidad.

El capítulo I establece disposiciones generales y en su sección primera en el artículo 6, se establece que en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, se deben cumplir con los principios básicos siguientes:

Legalidad.

Objetividad.

Probidad administrativa.

División de funciones.

Fijación de responsabilidades.

Cargo y descargo.

Autocontrol.

En la Sección segunda en su artículo 7, se establece que el Sistema de Control Interno diseñado como características generales tiene que ser:

Integral.

Flexible.

Razonable.

En la Sección tercera en su artículo 8 reconoce la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio, por lo que tiene una seguridad razonable.

En el capítulo II artículo 9, establece que el Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, según la Resolución 60 de 2011 en su sección primera explica que el componente Ambiente de Control, en su artículo 10 expone que sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Plantea además que puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Y se estructura en las siguientes normas:

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Integridad y valores éticos.

Idoneidad demostrada.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

En su sección segunda artículo 11 expone 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. El componente se estructura en las siguientes normas:

Identificación de riesgos y detección del cambio.

Determinación de los objetivos de control.

Prevención de riesgos.

Plantea además que en función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

Establece además que el Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad, en su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

En su sección tercera artículo 12, plantea que el componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

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

Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización, Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, Acceso restringido a los recursos, activos y registros, Rotación del personal en las tareas claves, Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones, Indicadores de rendimiento y de desempeño.

En su sección cuarta artículo 13, en el componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. Plantea además que la información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

Sistema de información, flujo y canales de comunicación, Contenido, calidad y responsabilidad, Rendición de cuentas.

En su sección quinta artículo 14, plantea que el componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas,

entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Las empresas responden al incremento de la complejidad, con la correspondiente delegación de facultades, exige la implantación de controles que permitan comprobar que las responsabilidades delegadas por los directivos se conserven unidas a los mismos. Independientemente de la complejidad de la organización empresarial, y de los distintos niveles jerárquicos, se pueden mantener las actuaciones de las empresas por el camino fijado, para poder alcanzar los objetivos propuestos. Para ello las empresas establecen planes de organización y un conjunto de procedimientos que aseguren que los Activos se encuentran protegidos, que los Registros contables son verídicos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente, y que los aspectos de control administrativo estén garantizados.

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que

participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión, en razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

En conclusión se puede decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno En los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de dirección asuman de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas.

El nuevo enfoque integrador promueve el cumplimiento de los objetivos, poniendo la responsabilidad en manos de la administración.

#### Objetivos y políticas

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los

resultados operativos y de organización en el conjunto.

4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

5. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional

6. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

7. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

8. La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Contenido del manual de procedimientos

1. Título y código del procedimiento.

2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.

3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.

4. Descripción del procedimiento.

4.1. Objetivos del procedimiento

- 4.2. Normas aplicables al procedimiento
- 4.3. Requisitos, documentos y archivo
- 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
- 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
- 5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
- 6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
- 7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- 8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

El establecimiento de objetivos

La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.

La evaluación del sistema de organización.

Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.

Las normas de protección y utilización de recursos.

La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.

La generación de recomendaciones.

La creación de sistemas de información eficaces.

El establecimiento de procedimientos y normas.

La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

## **1.2 Caracterización de la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos.**

La Oficina subordinada a la Empresa Inmobiliaria del Turismo del MINTUR, se encuentra ubicada en la Calle 43 No. 1201 entre las Avenidas 12 y 14 del Reparto Punta Gorda en la ciudad de Cienfuegos, en la manzana 0264, parcela 007, del plano oficial de la ciudad, siendo su descripción: urbana, inmueble de una planta, emplazada en parcela irregular, edificación que ocupa un Área Total de 334.22 m<sup>2</sup>, con un Área Útil de 156.13 m<sup>2</sup>. Con un solo nivel y estructura original de muros de carga de ladrillo a citarón, vanos adintelados y cubierta por una losa de hormigón armado terminada con enrajonado y soladura, posee una ampliación de estructura metálica de perfiles de acero galvanizado revestida con paneles de hormigón aligerado y cubierta de los mismos materiales.

El perímetro se encuentra limitado por una cerca de albañilería y malla peerles al frente, un muro de bloques en el límite norte y una cerca de pelos de alambre al sur y al oeste. Siendo el acceso por la calle 43, colinda por el norte y el oeste con sendas viviendas privadas y al sur con el litoral de la Laguna del Cura, entre la calle 43 y la avenida 12.

A partir de la creación de la Empresa Inmobiliaria del Turismo en el 2005 mediante Resolución No 2189 del Ministerio de Economía y Planificación de 3 de Mayo y según Resolución No 75 / 2005 del Ministerio del Turismo, así como la entrega del inmueble a la

Inmobiliaria Cienfuegos, fomentando la actividad conforme a su objeto social, quedando, acto, inscripto en el Registro Administrativo a cargo de la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio.

Objeto social:

Brindar servicios de arrendamiento de las instalaciones que forman parte de su patrimonio al sector del turismo, en moneda nacional y divisas.

Comercializar de forma mayoritaria, materiales y equipos que resulten ociosos del proceso inversionista al sistema del turismo, en moneda nacional y divisas.

Prestar servicios integrados de ingeniería de dirección de proyectos de inversión en los procesos inversionistas del sistema del turismo, así como los que se realizan con la participación de capital extranjero cuando existan capacidades disponibles, en moneda nacional y divisas.

En su estructura cuenta con la Dirección, Dpto. Técnico, Dpto. Mantenimiento y Dpto. Económico. (Anexo 1)

Misión

Somos una Empresa del Ministerio del Turismo que arrendamos los inmuebles de nuestro Patrimonio y a través de procesos de reparaciones e inversiones, los conservamos y ampliamos con profesionalidad y sentido de pertenencia.

Visión

Ser reconocidos como una autentica y profesional Inmobiliaria en Perfeccionamiento Empresarial por la prestación de un servicio de excelencia y una mejorable conservación y ampliación de nuestro patrimonio.

Los trabajadores de la Inmobiliaria comparten aún en las condiciones actuales los siguientes valores, conceptuados de la siguiente forma:

**Patriotismo:** Disposición permanente para defender nuestras condiciones de lucha y los principios de la Revolución.

**Profesionalidad:** Comportamiento diario con sentido de excelencia.

**Integridad:** Actuación intachable y transparente en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales.

**Sentido de pertenencia:** Identificación y compromiso pleno con la organización.

**Reconocimiento:** Estimulo al desempeño individual y colectivo, prestigio social e internación.

### **1.2.1 OBJETIVOS DE INMOBILIARIA DEL TURISMO PARA EL AÑO 2012:**

1. Lograr la Eficiencia en Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos, alcanzando superiores resultados económicos
  - a.) Obtener una Utilidad de 159.9 miles de pesos en moneda total.
  - b.) Alcanzar Ingresos por 1.20 millones en moneda total por arrendamiento
  - c.) Alcanzar un índice de costos y gastos de 0.86 por peso de ingreso.
  - d.) Lograr el conteo del 100% de los Activos en Arrendamiento con el adecuado registro y control, además de la confección de las Actas de Responsabilidad Material.
  - e.) Lograr el cierre contable de todas las Reposiciones y Reparaciones concluidas en el año y de años anteriores, ascendente a 886.0 MP.
2. Controlar los consumos de Portadores Energéticos para cumplir el Plan aprobado
  - a.) Electricidad
  - b.) Combustible
3. Asegurar el cumplimiento del Plan de Inversiones de 2564.51MP
  - a) Incremento de 8 nuevas Habitaciones previstas en Plan 2012

- b) Ejecutar el Presupuesto de para Inversiones, Reparaciones Capitales y Reposición de Equipos.
  - c) Lograr una mayor eficiencia financiera y planificación de la gestión de compras, para Reparaciones, Reposiciones e Inversiones.
4. Consolidar, exigir y controlar el cumplimiento de la política de Mantenimiento en las Instalaciones Hoteleras y en la Empresa Inmobiliaria de Turismo
- a.) Ejecutar el 100 % de las Inspecciones de Mantenimiento planificadas el año 2012 a las Instalaciones Hotelera
  - b.) Exigir y controlar a las entidades Hoteleras el cumplimiento del Plan de Presupuesto de Mantenimiento planificado.
  - c.) Trabajar para lograr Certificar el 100% de los Planes de Mantenimiento para el 2012 a elaborar por las Instalaciones Hoteleras.
5. Fortalecer el Trabajo con el Capital Humano.
- a.) Alcanzar los indicadores siguientes relacionados con la Fuerza de Trabajo del Sector del MINTUR Composición Femenina
  - b.) Sobre la Reserva de Cuadros
    - Lograr dos Reservas por Cargo
    - Composición femenina
    - Menores de 40 años
6. Lograr la correspondencia de la Capacitación con la determinación de las necesidades del Capital Humano.
- a.) Lograr capacitar mediante cursos de adiestramiento relacionados con el Proceso Inversionista al 60% de los Trabajadores de las áreas técnicas
  - b.) Lograr capacitar mediante cursos de adiestramiento relacionados con la Dirección Integrada de Proyectos al 60% de los Trabajadores de las áreas técnicas

c.) Lograr capacitar mediante el curso de postgrado Las Nuevas Tendencias y la Mejora Continua en la Gestión del Mantenimiento al 100% de los Trabajadores de las áreas de Política y Control del Mantenimiento.

**7. Fortalecimiento de la Disciplina, el Orden y el Control Interno**

a.) Lograr elevados niveles de seguridad y protección, propiciando la no ocurrencia de hechos delictivos en nuestras Unidades

b.) Incrementar la Disciplina, el Control y la Exigencia como vías para avanzar en la tarea de la Lucha contra el Delito y la Corrupción.

c.) Garantizar el cumplimiento de las normas del sistema para la Seguridad y Protección de la información Oficial

d.) Elevar el papel de los Trabajadores en la detección de Hechos de Corrupción Administrativa, creando condiciones para que la fuente o la vía de detección interna alcance al menos el 60%.

e.) Garantizar el cumplimiento de los Procedimientos establecidos para el Control de los Medios que se reponen y su Destino Final.

**8. Elevar el nivel de Perfeccionamiento, Consolidación y Aseguramiento**

Integral de la Defensa en la UEB Cienfuegos Inmobiliaria del Turismo.

a.) Tener actualizado el 100% de los Planes de Tiempo para Tiempo de Guerra y sus Aseguramientos. Obtener calificación no menor de Bien en los controles que se realicen

b.) Garantizar la preparación del 100% de los Cuadros y Directivos a todos los niveles, fortaleciendo el papel de los Consejos de Dirección en el proceso de organización, desarrollo y perfeccionamiento de la preparación para la Defensa.

c.) Aseguramiento del estado de completamiento de las Plantillas de Tiempo de Guerra al 100%.

En dependencia de otros objetivos que tenga la Empresa, la misma debe trabajar por

alcanzar dos metas financiera básica; Rentabilidad y Solvencia.

La rentabilidad muestra la posición que tiene la Empresa, es decir la capacidad que tiene para generar y retener utilidades en un periodo determinado. Por su parte la solvencia indica la posición financiera, o sea la capacidad de pago que tiene para enfrentar sus deudas en un momento dado.

### **1.2.2 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL AÑO 2012 UBI INMOBILIARIA DEL TURISMO CIENFUEGOS.**

**OBJETIVO1:** Lograr la Eficiencia en UEB Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos, alcanzando superiores resultados económicos

a.) Obtener una Utilidad de 159.9 miles de pesos en moneda total.

Este punto se cumple al 122 % de lo planificado, ósea de 159.9 miles de pesos se logra un 195.5 y está dado por el incumplimiento del presupuesto de costos y gastos y las ventas de equipos desmontados en nuestros inmuebles y que no se tienen en cuenta en los ingresos planificados, en la tabla que aparece a continuación del párrafo se muestran los resultados Económicos del año.

#### **Indicadores Económicos:**

<b>Moneda Total</b>	Plan	Real	%
Ingresos	1205.4	1180.6	98
Gastos	1045.5	985.1	94
Utilidades	159.9	195.5	122
Costo por peso de ingreso	0.86	0.83	95

Por lo antes expuesto se evalúa de Cumplido.

a.) Alcanzar Ingresos por 1.20 millones en moneda total por arrendamiento.

Los ingresos por arrendamiento como se muestran en la tabla del punto anterior, se logran a un 98%, y el 2% de incumplimiento está dado por la no planificación en el presupuesto de las reparaciones que se efectúan a las instalaciones y donde se debe paralizar un % de habitaciones de acuerdo a la reparación que corresponde y esto provoca que se le rebaje, en proporción con la tasa de arrendamiento el cobro del mismo por el periodo de la reparación, para el siguiente año se toman medidas para evitar el incumplimiento de este punto, incluyendo dentro los ingresos planificados las afectaciones por reparaciones y ó inversiones.

b.) Alcanzar un índice de costos y gastos de 0.86 por peso de ingreso.

El índice de costo y gasto se alcanza a un 95 % de cumplimiento, de un 0.86 se logra un 0.83 y esto es provocado por el incumplimiento de la ejecución del presupuesto.

c.) Lograr el conteo del 100% de los Activos en Arrendamiento con el adecuado registro y control, además de la confección de las Actas de Responsabilidad Material.

El conteo de los AFT en arrendamiento se realiza al 100 %, dejando evidencia documental y cumpliendo con el plan de conteos físicos a las instalaciones, así como se confeccionaron y firmaron por los hoteleros las Actas de Responsabilidad Material correspondientes al 2012.

d.) Lograr el cierre contable de todas las Reposiciones y Reparaciones concluidas en el año y de años anteriores, ascendente a 886.0 MP.

Se logran cerrar los 886.0 MP de obras concluidas en años anteriores.

**OBJETIVO2:** Controlar los consumos de Portadores Energéticos para cumplir el Plan aprobado

- a.) Electricidad: Cumplir el Presupuesto de Electricidad aprobado, garantizando la observancia del indicador relativo consumo eléctrico (KW) por Trabajador. (Real vs Plan, Mes y Acumulado)
- b.) Combustibles: Cumplir el Presupuesto de Combustible aprobado, analizando los consumos reales con lo planificado, principalmente en el índice de Kilómetros por Litros para determinar las causas de los sobre consumos.

El cumplimiento del consumo de combustible terminó al 91 %, de un consumo planificado de 8600 Litros. se consumieron 7834, se le realizó Reparación Capital al auto FSP-860, en los índices de consumo se mantuvo sobre los 10.00 Km/Ltro oscilando ente 9.9, 9.8 y 10.3 el Jeep, por lo que no se excede el consumo en ninguno de los casos

Combustible	Plan	Real	%
Consumo	8600	7834	91

**OBJETIVO 3:** Asegurar el cumplimiento del Plan de Inversiones de 2564.51MP

- a.) Incremento de 8 nuevas Habitaciones previstas en Plan 2011. Terminar
- b.) Ejecutar el Presupuesto de para Inversiones, Reparaciones Capitales y Reposición de Equipos.
- c.) Lograr una mayor eficiencia financiera y planificación de la gestión de compras, para Reparaciones, Reposiciones e Inversiones.

**OBJETIVO 4:** Consolidar, exigir y controlar el cumplimiento de la Política de Mantenimiento en las Instalaciones Hoteleras y en la Empresa Inmobiliaria del Turismo

- a.) Ejecutar el 100% de las Inspecciones de Mantenimiento planificadas para el año 2011 a las Instalaciones Hoteleras.
- b.) Exigir y controlar a las entidades Hoteleras el cumplimiento del Plan de Presupuesto de Mantenimiento planificado.

- c.) Trabajar para lograr Certificar el 100% de los Planes de Mantenimiento para el 2011 a elaborar por las Instalaciones Hoteleras.

**OBJETIVO 5:** Fortalecer el Trabajo con el Capital Humano.

- a.) Alcanzar los indicadores siguientes relacionados con la Fuerza de Trabajo del Sector del MINTUR Composición Femenina : 47%
- b.) Sobre la Reserva de Cuadros
  - Lograr dos Reservas por Cargo
  - Composición femenina : 50%
  - Menores de 40 años : 50%

**OBJETIVO 6:** Lograr la correspondencia de la Capacitación con la determinación de las necesidades del Capital Humano

- a.) Lograr capacitar mediante cursos de adiestramiento relacionados con el Proceso Inversionista al 60% de los Trabajadores de las áreas técnicas
- b.) Lograr capacitar mediante cursos de adiestramiento relacionados con la Dirección Integrada de Proyectos al 60% de los Trabajadores de las áreas técnicas
- c.) Lograr capacitar mediante el curso de postgrado Las Nuevas Tendencias y la Mejora Continua en la Gestión del Mantenimiento al 100% de los Trabajadores de las áreas de Política y Control del Mantenimiento.

**OBJETIVO 7:** Fortalecimiento de la Disciplina, el Orden y el Control Interno

- a.) Lograr elevados niveles de seguridad y protección, propiciando la no ocurrencia de hechos delictivos en nuestras Unidades
- b.) Incrementar la Disciplina, el Control y la Exigencia como vías para avanzar en la tarea de la Lucha contra el Delito y la Corrupción.
- c.) Garantizar el cumplimiento de las normas del sistema para la Seguridad y Protección de la información Oficial

- d.) Elevar el papel de los Trabajadores en la detección de Hechos de Corrupción Administrativa, creando condiciones para que la fuente o la vía de detección interna alcance al menos el 60%.
- e.) Garantizar el cumplimiento de los Procedimientos establecidos para el Control de los Medios que se reponen y su Destino Final.

En el transcurso del año se ha trabajado con mayor énfasis en el Control de los medios desmontados teniendo en cuenta los procedimientos establecidos, en este punto es válido enfatizar la importancia que se le debe continuar dando a esta actividad y la rapidez con que se debe actuar a la hora de dar los destinos finales, garantizando el orden y evitando cualquier posible hecho delictivo.

Alcanzar la Implantación del Sistema de Control Interno.

**OBJETIVO 8:** Elevar el nivel de Perfeccionamiento, Consolidación y Aseguramiento Integral de la Defensa en la UEB Cienfuegos Inmobiliaria del Turismo.

- a.) Tener actualizado el 100% de los Planes de Tiempo para Tiempo de Guerra y sus Aseguramientos. Obtener calificación no menor de Bien en los controles que se realicen
- b.) Garantizar la preparación del 100% de los Cuadros y Directivos a todos los niveles, fortaleciendo el papel de los Consejos de Dirección en el proceso de organización, desarrollo y perfeccionamiento de la preparación para la Defensa.
- c.) Aseguramiento del estado de completamiento de las Plantillas de Tiempo de Guerra al 100%.

### **1.3 Diagnóstico del Manual de procedimiento de Control Interno existente.**

La Inmobiliaria Cienfuegos del Turismo fue reestructurada el pasado 27 Febrero de 2012, quedando de la siguiente forma, 17 trabajadores en plantilla distribuidos de la siguiente manera. Área Técnica, Área de Política y Control del Mantenimiento son las que ejecutan el Objeto Social de la Entidad el cual consiste en el Cumplimiento del Plan de Inversiones,

Reparaciones Captales y Reposición de Equipos de todas las instalaciones hoteleras de la provincia Cienfuegos, en estos últimos Planes ( los de Reparaciones Captales y Reposiciones de Equipo, fundamentalmente en el de Reposición de Equipo ) participa el Área Política y Control del Mantenimiento ya que su accionar garantiza los mantenimientos de los sistemas en las unidades hoteleras, y la otra es el Área Técnica la cual agrupa especialistas de todas las ramas de las Inversiones ( Ejecución de Obras- Edificaciones ) que son los encargados de atender específicamente cada obra del Plan de Inversión y Reparación Capital aprobado por el MEP/ MINTUR.

El Área Contable Financiera es la encargada de contabilizar todas las operaciones de la Inmobiliaria ya sean externas o internas, gastos operacionales de la propia Entidad así como el avance contable de las inversiones, Reparación Capital y Reposición de Equipo. Y el Área de Dirección a la cual se subordinan los especialistas: de Secretaria, Chofer, Recursos Humanos, Informático y Asesor Jurídico. En la Figura 1.1 que aparece en el (ver anexo 1) representamos el organigrama de la empresa.

Los procesos que caracterizan la entidad están definidos como sigue:

Política y Control del Mantenimiento.

Reparaciones Captales.

Inversiones.

Partiendo del proceso general ampliado de la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos determinamos las debilidades y fortalezas que intervienen en el mismo, teniendo en cuenta el ambiente interno y externo y poniendo en práctica la matriz DAFO.

## AMBIENTE INTERNO

Fortalezas: Son los principales factores propios de la Inmobiliaria que constituyen puntos en los cuales apoyarse para trabajar y aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas para el cumplimiento de la misión.

Contamos con elevado nivel de calificación, preparación técnica y equipamiento idóneo para el trabajo.

Experiencias en el desarrollo de los procesos con estas características.

Disponemos de respaldo financiero y en plan para lograr resultados de calidad superiores.

Tradición de los trabajadores del sector en caracterizarse por la calidad de los servicios que ofrece.

Debilidades: Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

1. No se aplican métodos de dirección colegiados, limitando la comunicación, la toma de decisiones técnicas colegiadas y la organización interna en la entidad.

2. No se cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos existiendo brechas en los procesos de trabajo.

3. Aunque tenemos un sistema de Control Interno diseñado y confeccionado el Plan de Prevención, faltan evidencias de su funcionamiento.

## AMBIENTE EXTERNO

Amenazas: Limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la UBI.

Centralización de los Recursos y Planes, lo que conlleva en ocasiones a la lentitud de la aprobación de los planes y entrega de suministros.

Cambios estructurales nacionales con un escenario económico inestable.

Dificultades con abastecimientos lo cual atenta con el cumplimiento de los Planes.

Emprestur prevalece en los servicios, por encontrarse dentro del sector.

Oportunidades: Eventos, tendencias o acontecimientos latentes, que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados, convenientemente para el cumplimiento de la misión sí se actúa en esa dirección.

Posibilidad de disponer de financiamiento necesario a través de créditos.

Tendencia a mantener el nivel de actividad hotelera y su crecimiento mediante procesos inversionistas de hoteles E.

Emprestur como empresa constructora insertada dentro del sector lo cual facilita niveles de aprobaciones y negociación.

Relaciones favorables con suministradores y proveedores del servicio.

Para los elementos DAFO y su evaluación presentamos la Matriz de Impactos cruzados por ponderación en el (ver anexo 2)

Al analizar la evaluación de la Matriz DAFO se concluye que sí bien es cierto que la Organización está afectada por la acción de las amenazas, está en buenas condiciones para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.

#### FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Estimulación

Perfeccionamiento de la organización

Aplicación de Métodos colegiados de dirección.

Fortalecimiento de la comunicación.

Aplicación del Sistema de Control Interno

#### AREAS CLAVES DEL ÉXITO

Recursos humanos

Técnico

Mantenimiento

Jurídico

Economía

#### PROBLEMA Y SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL:

La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuadrantes con el criterio siguiente, para el plan estratégico general, si las amenazas se materializan teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

De aquí que si se mantiene la Centralización de los Recursos y Planes, lo que conlleva en ocasiones a la lentitud de las aprobaciones y entrega de suministros, los Cambios estructurales nacionales con un escenario económico inestable, las dificultades con los abastecimientos, así como que Emprestrur prevalezca como única entidad para prestar los servicios de Inversiones, Reparaciones Capatales y Reposición de Equipos por encontrarse dentro del sector y que no se

apliquen métodos de dirección colegiados, limitando la comunicación, la toma de decisiones técnicas colegiadas y la organización interna en la entidad, así como que no se cuente con un Manual de Normas y Procedimientos existiendo brechas en los procesos de trabajo y que no se encuentre completamente implantado el Sistema de Control Interno faltando evidencias de su funcionamiento, aunque aprovechemos al máximo el elevado nivel de calificación, preparación técnica, la experiencia en el desarrollo de los procesos, dispongamos de respaldo financiero y plan, para lograr resultados de calidad superiores y nuestros trabajadores se caractericen por la calidad en los servicios que ofrecen, no podremos aprovechar la posibilidad de disponer de financiamiento necesario a través de

créditos, con la tendencia a mantener el nivel de actividad hotelera y su crecimiento mediante procesos inversionistas de Hoteles E, contar con Emprethur como empresa constructora insertada dentro del sector facilitando niveles de aprobaciones y negociaciones y las relaciones favorables con suministradores y proveedores del servicio. Por lo que de esta forma no garantizaremos nuestra misión y visión trazada.

Intentar ocuparnos a maximizar las fortalezas y las oportunidades nos permite aprovechar al máximo las oportunidades basándonos en las fortalezas, las debilidades intentaremos superarlas y convertirlas en fortalezas. Las amenazas las afrontaremos para poder centrarnos en las oportunidades.

Basados en esta Estrategia ofensiva (MAXI- MAXI), en nuestros valores y en los objetivos trazados, garantizaremos el cumplimiento de nuestras responsabilidades con un servicio de calidad, arrendando los inmuebles de nuestro Patrimonio y a través de procesos de reparaciones e inversiones, los conservamos y ampliamos con profesionalidad y sentido de pertenencia y llegaremos a Ser reconocidos como una autentica y profesional Inmobiliaria en Perfeccionamiento Empresarial por la prestación de un servicio de excelencia y una mejorable conservación y ampliación de nuestro patrimonio.”

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Tomando en consideración los elementos de la Matriz DAFO identificados por nuestra Inmobiliaria, así como el problema y la solución estratégica, las áreas de resultados claves, los factores claves del éxito, procedemos a evaluar los Objetivos Estratégicos enviados por la Inmobiliaria Central, impactándolos en nuestra Inmobiliaria Cienfuegos y determinando los Objetivos de trabajo por Áreas, con sus criterios de medidas y su Plan de acción, el cual reflejamos en los Planes de trabajo mensuales de la entidad, de las Áreas e individuales de los trabajadores.

*Capitula* II



## CAPITULO II: REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN LA INMOBILIARIA DEL TURISMO CIENFUEGOS

El manual de procedimiento de Control Interno con que cuenta la Inmobiliaria del Turismo en Cienfuegos está basado en la extinta resolución 297 del Ministerio de Finanzas y precios y la 13 del MAC, tiene como desventaja que su prevención se enfoca únicamente en el delito, la corrupción y las ilegalidades, todas sus acciones de control están dirigidas al enfrentamiento de los mismos, fundamentalmente en la esfera económica. Este Manual adolece además del control interno sobre los medios informáticos, no especifica los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de las acciones de control para la prevención del riesgo, no exige la rendición de cuenta por componente, no cuenta además con un servicio de modificación que lo mantenga actualizado según las normas vigentes.

### **2.1 Manual de procedimiento de la Inmobiliaria del Turismo rediseñado.**

El manual de procedimiento de Control Interno que se propone, armoniza implementa y auto controla de forma sistemática de acuerdo con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.

#### Servicio de Modificación

1.1.18.- En función de la preservación de valores éticos y el mantenimiento de la debida integridad por los cuadros, funcionarios y trabajadores en general, en el I trimestre de cada año los Directores de las Unidades garantizarán que en el marco del proceso del Balance Anual de trabajo se firmen por cuadros y directivos, el Código de Ética de los cuadros; de igual forma se coordinará con la Sección Sindical para la divulgación y estudio en este período del Reglamento disciplinario interno, del Manual de procedimiento de control interno y de proceder, se actualizará el Convenio Colectivo de trabajo.

1.2.1.-El Comité de Prevención y Control, en lo adelante Comité de Control, se constituye mediante Resolución emitida por el Director General, definiendo dentro de la misma las funciones de cada uno de sus miembros en cuanto a los Componentes del control interno a atender, siendo el propio Director el responsable de su permanente actualización.

Afecta además al nombre del tema y se indica efectuar el cambio dondequiera que se requiera en correspondencia con lo indicado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

### **2.1.1 Ambiente de Control**

1. Capacitación del personal que desarrollara el componente.
  2. Cada miembro del Comité de Control será responsable de las tareas a controlar por cada componente. Ejemplo Ambiente de Control (Especialista de RR.HH, Asesor Jurídico, Secretaria). Gestión y Prevención de Riesgos (Directora, Jefe de Seguridad y Protección, Especialista Económico, Especialista de RR.HH, Asesor Jurídico. Actividades de Control (Sub-Directora Económica, Especialista Económico, Informática, Especialista RR.HH. Información y Comunicación (Informático, Jefe de Seguridad y Protección y otros Técnicos. Supervisión y Monitoreo (Sub-Directora Económica, Especialista de RR.HH, Jefe de Servicios Técnicos).
- ✓ 1.3.1.- Son funciones del Secretario del Comité de Control de la Empresa:
- a) Custodia de la Carpeta del comité de control.
  - b) Confección de las Actas y su envío a cada miembro del Comité de Control; incluye su conservación por el período de tiempo regulado por la legislación vigente de cinco años.
  - c) Control y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de sus reuniones.
  - d) Control de la planificación y cumplimiento de las acciones de Control que se corresponden con el Plan de prevención de riesgos de la Oficina Central a partir de

la entrega del modelo Anexo 2 (ver anexo 3) por los Directores de la Oficina Central.

- e) Coordinará con Dpto de Informática, la consolidación de los modelos Anexo 2.- Reporte de acciones de Control de las Direcciones de la Oficina Central, en el modelo Anexo 3 (ver anexo 4) a este nivel.
- f) Recepción y análisis del Modelo Anexo 3 y las actas de las Delegaciones y confección del informe central a presentar a la reunión ordinaria, remitiendo los anexos 2 y 3 de la oficina central, los Anexos 3 y actas de las delegaciones, así como el informe central elaborado, a todos los miembros del comité de control con 24 horas de antelación a la fecha de la reunión.
- g) Informar mensualmente en reunión del Comité de Control el cumplimiento dado al Plan de prevención de riesgos a nivel de la Entidad, reflejando entre otros aspectos, si existen acciones de control incumplidas, las principales deficiencias, las áreas que se reiteran y los aspectos que se mantienen sin solución.
- h) Controlará semestralmente la existencia de toda la información del Comité de Control que se regula en el Anexo 1 (ver anexo 5) de este Manual y solicitará al responsable de cada Componente que rinda cuentas sobre su nivel de cumplimiento.
- i) Controlará mensualmente que se haya archivado en la Carpeta del Comité de Control, la información que se regula para cada Componente y de la cual son responsables los miembros de dicho Comité designados para su atención en la Resolución de constitución del referido órgano asesor.
- j) Controlará trimestralmente que el directivo encargado de la custodia del Expediente de las acciones de control mantenga los documentos recibidos archivados correctamente y en el formato establecido por la legislación vigente.

- k) Controlará trimestralmente el cumplimiento del Plan de temas del Consejo de Dirección.
  - l) Elaborará el Informe de la disciplina administrativa a presentar a las reuniones trimestrales, sobre la base de la información que reciba de los restantes miembros del Comité de Control.
  - m) Tramitará para su análisis en reunión del comité de control las solicitudes de cambios que se presenten en cuanto a lo regulado en el presente Manual e informará a los Directores y Secretarios del Comité de control los cambios que se produzcan, mediante el modelo establecido para el servicio de modificación en el Capítulo VI y que se corresponde con el Modelo Anexo 9 (ver anexo 6).
3. Consolidación y Revisión de los documentos Legales y de la Información, Resolución de Constitución de los órganos de Dirección y Consultivos.
- ✓ 1.4.2.-Cada área de trabajo en cualquier nivel estructural está en la obligación de mantener la legislación vigente que rige su actividad, como mínimo, en formato digital; por lo voluminoso de esta información, siendo responsabilidad del jefe del área la salva periódica de esta información; en la Carpeta de hojas intercambiables del Comité de Control solo se refleja en este aspecto el número de la Resolución y año de aprobada, esencia o tema fundamental de la misma, organismo a que corresponde y el lugar de ubicación en cada una de las Áreas de la entidad.
4. Reglamento disciplinario o código de conducta.
- ✓ 1.4.4.-A nivel de la Empresa, cada área evaluará en el I Semestre, la necesidad de modificación de los Procedimientos vigentes, o la creación de procedimientos adicionales, y reflejará el resultado de este análisis en informe que presentará a reunión ordinaria del Comité de control conjuntamente con una propuesta de Cronograma para su confección, de proceder. Este proceso se ejecutará anualmente.

A partir de su confección y del Cronograma aprobado, cada Dirección presenta a la

Dirección de Informática sus correspondientes propuestas de Procedimientos para su canalización y análisis en el Comité de Control, lo cual se efectuará en los siguientes treinta días naturales, quedando encargada además dicha Dirección una vez aprobados, de su registro en formato digital, de su conservación en el Servidor, mientras se mantengan vigentes.

Los procedimientos que se deroguen y/o modifiquen se conservarán en el área que los generó como evidencia documental, siendo sustituidos en el Servidor por aquel que los modifica o deroga.

5. Actas de Asambleas por la Eficiencia.
  6. Diseño del puesto de trabajo del Director y sus subordinados directos.
  7. Política de selección y Capacitación del Personal. Plan de Capacitación.
  8. Plan de Ingresos y Gastos
  9. Cronograma de supervisión a las áreas.
- ✓ Área Política y Control de Mantenimiento, Análisis del cumplimiento de lo regulado para Garantía o Asistencia Técnica en los contratos.  
Calidad de las Supervisiones realizadas.  
Control existente sobre el Equipamiento y medios por instalar, así como los Suministros entregados al constructor.
  - ✓ Área de Economía, Cumplimiento del programa de depuración de Expedientes correspondientes a reparaciones envejecidas anteriores al 2010.  
Comprobar si las bajas o el alta contable del equipamiento se corresponden con el período consignado en los respectivos Expedientes.  
Disciplina de caja y cumplimiento de la Resolución 60/09 del MFP.  
Plan de conteo de AFT propios. Su cumplimiento y análisis de sus resultados; Expedientes de Faltantes y Sobrantes. Cumplimiento de la Resolución 20/09 del MFP.  
Evidencias de conciliación en Expedientes de pagos anticipados, cuentas por cobrar pagar; análisis de saldos envejecidos.

Control sobre los Anticipos entregados.

Cumplimiento del Presupuesto y de lo regulado en la Resolución 1/2011 del Mintur.

Comprobar que lo contabilizado posee soporte documental.

Cumplimiento de lo regulado para los Expedientes de Bajas del equipamiento, incluyendo la confirmación de su destino final.

- ✓ Área de Informática, Verificar el sellaje de las PC y comprobar que las mismas contengan físicamente los componentes registrados (disco duro, memoria RAM, intacto el compartimento de DVD).

La existencia en cada PC del Registro de incidencias (anexo 2 Resolución 93/2010 del Mintur).

Control sobre aplicaciones adquiridas o desarrolladas por la entidad.

Control sobre los medios entregados tales como CD Regrabables o no y memorias flash.

Control sobre los medios enviados a reparar.

Cumplimiento de los mantenimientos en el período establecido.

Que exista evidencia documental actualizada de los permisos y autorizaciones dados a los usuarios de estos servicios.

Verificar que en el Plan de seguridad informática se prevé la entrega al primer nivel de dirección de cada nivel estructural de los Informes de trazas y su periodicidad y si dicha periodicidad se cumple.

10. Plan de Auditorias

11. Métodos y estilos de Dirección

12. Información de los resultados sobre el estudio del Ambiente de Control a los trabajadores.

### **2.1.2 Gestión de Prevención de Riesgos**

De producirse alguna propuesta de modificación al plan de prevención de riesgos vigente, esta debe ser avalada por un acuerdo de la reunión trimestral de la Disciplina administrativa, refrendado por el Consejo de Dirección de la Delegación; después de

comprobar que se cumplen estos requisitos, el Secretario del Comité de control presentará el nuevo Plan de prevención para su aprobación y firma por el Director General, procediendo de igual forma en el proceso de análisis que se efectúe en la Oficina Central.

1. Consolidación de la información sobre la Gestión y Prevención de Riesgos.
  - ✓ 3.4.14.- Los Directores de garantizarán que las áreas contables financieras efectúen conciliaciones de las cuentas de pagos anticipados, por cobrar y por pagar con una frecuencia que no exceda el cuatrimestre; de igual forma, garantizarán que las conciliaciones nunca se ejecuten por personal del área contable financiera encargadas con su contabilización o su pago y en no menos de dos ocasiones en el año natural, fijarán en su Plan de prevención la realización de dichas conciliaciones por personal ajeno a las mencionadas áreas, sobre la base de la información suministrada por el área contable y avalada por el jefe de la misma.
  - ✓ 2.2.5.-Este proceso, requiere contar con evidencia documental de su realización y de la calidad con que fue desarrollado; para ello se cumplimentarán en cada nivel estructural las siguientes actividades:

A partir de que se reciba la indicación de comenzar el Proceso de Evaluación de riesgos en cada Dirección de la Empresa y en las Delegaciones, emitida por el Secretario del Comité de Control de la Oficina Central, de forma operativa en los próximos tres días hábiles, de entre los miembros del Comité de control se conformará una Comisión que analizará las deficiencias señaladas en las auditorías y otras acciones de Control recibidas en los últimos tres años, así como las deficiencias detectadas por la entidad en el proceso de supervisión y monitoreo de las operaciones y con estos elementos confeccionarán un proyecto del modelo Anexo 4, correspondiente al Inventario de Riegos que remitirán a los directivos o funcionarios a cargo de cada Dirección, Departamento, Grupo o área.

El proyecto antes mencionado se tendrá en cuenta por los directivos o funcionarios a cargo de cada Dirección, Departamento, Grupo o área, y con estos elementos

confeccionarán el modelo Anexo 4 (ver anexo 7), correspondiente al Inventario de Riegos y que remitirán al Secretario, el cual los consolidará en un modelo único y lo circulará a todo el personal de la entidad con tres días de antelación y se citará a una reunión con todos los trabajadores, a los efectos de solicitar criterios sobre dicho proyecto. Dicha reunión se presidirá por el Director de la Entidad y participarán además los representantes de las organizaciones políticas y de masas. Con los análisis efectuados, el directivo, funcionario o trabajador que atiende este Componente conforma el Modelo Anexo 4 resultante, que contiene el total de los riesgos analizados por Direcciones, Departamentos, Grupos y áreas.

Posteriormente, se analizará por el Comité de Control dicho Modelo Anexo 4, el cual se dividirá en dos Secciones: En Áreas de la propia entidad y Hacia Áreas de la entidad y contendrá todos los riesgos valorados como Intolerables, Importante, Moderado, Tolerable e Insignificante: la primera Sección contendrá todos los riesgos y acciones de Control evaluados por cada una de las Áreas, Grupos o Departamentos y cuya gestión se ejecutará por el propio personal de cada una de ellas y en la segunda Sección se ubicarán nuevamente aquellos riesgos consignados por las áreas como Intolerables, Importantes y Moderados y las acciones para su prevención, cuya ejecución estará a cargo de Áreas y personal diferentes a las que por plan les corresponde accionar sobre ellos. Se procederá de igual forma a nivel de la Oficina Central denominándose en este caso sus Secciones: En la propia Entidad y Hacia la propia Entidad.

Con estos elementos, en dicha reunión se conformará una propuesta de Plan de prevención de riesgos para el siguiente año, a presentar a la revisión del Comité de Control y cuyo formato se regula en el Modelo Anexo 5 (ver anexo 8) de este Manual. De esta reunión se tomará asistencia y se levantará Acta, constituyendo la misma, conjuntamente con la efectuada con los trabajadores, evidencia documental del proceso realizado, archivándose posteriormente en la Carpeta del Comité de control.

- ✓ 2.2.4.-Los resultados del análisis efectuado se registran en el Modelo Anexo 4 que se adjunta al presente Manual. En el modelo se incluirá el total de riesgos analizados y las acciones de Control que se proponen para evitar su ocurrencia y es la base para la confección del Plan anual de prevención de riesgos.
- ✓ 2.2.9.-El miembro del Comité de Control que atiende la ejecución de este Componente queda responsabilizado con dejar evidencia documental en la Carpeta de Control de la realización de este proceso de acuerdo a lo regulado en el Numeral 2.2.5 del Manual de procedimiento de Control Interno.
- ✓ 2.2.10.-A partir del análisis de los Inventarios de riesgos en cada Delegación territorial se elaborará el proyecto del Plan de Prevención del próximo año a presentar en el Modelo Anexo 5. En dicho Plan que abarcará un modelo único se reflejarán por área de acuerdo a lo regulado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, tanto las acciones de control o medidas a aplicar en la propia área, como las que se ejecutarán por personal de dicha área en otros Departamentos, Direcciones o áreas de la Entidad, definiendo la fecha concreta (o fechas) en las que se planifica realizarlas.
- ✓ 2.2.7.-El nivel de riesgo se calculará aplicando una Matriz Frecuencia/Impacto cuyo resultado tendrá en cuenta la suma resultante de la Frecuencia y el Impacto y donde se obtendrán puntuaciones de 6, 5, 4, 3, y 2 puntos, correspondientes a aquellos riesgos valorados como Intolerables, Importantes, Moderado, Tolerable e Insignificante, respectivamente.

### **2.1.3 Actividades de Control**

1. Se elabora el documento base a partir del análisis de las normas de control.
2. Coordinación entre las áreas. Separación de tareas, responsabilidad y niveles de

autorización.

- ✓ 3.1.10.-No se elaborará el modelo Anexo 2 para las acciones de control contempladas en las Visitas de trabajo conjuntas, las Visitas de trabajo periódicas de Directivos y funcionarios; de detectarse deficiencias en las mismas, estas se consignarán en los Informes resultantes de dichas visitas y se indicará por los Directores la inclusión de las mismas en el modelo Anexo 3 del mes siguiente, el cual se enviará a la Oficina Central en una fecha que no sobrepase la de ejecución de la reunión mensual o trimestral del Comité de prevención y control de las Delegaciones.
- ✓ 4.5.1.-Se responsabiliza a las Áreas de Informática con mantener actualizado el Registro de salvas que se establece en el Plan de Seguridad Informática (PSI).

3. Acceso restringido a los recursos, activos y registros. Rotación del personal en áreas claves

4. Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- ✓ 1.5.4.-Se requiere que en el período de implementación de este Manual se ponga en vigor la clasificación de las Áreas en Limitadas, Restringidas y Estratégicas, así como las medidas de protección física que corresponden a cada una de ellas y que establece la Resolución 127/07 del Ministerio de la Informática y Comunicaciones. Se responsabiliza con su cumplimiento a los Directores y a la Dirección de Informática con la supervisión de su cumplimiento e información trimestral al Consejo de Dirección.
- ✓ 1.5.5.- Se responsabiliza además a los Directores y al responsable de la Seguridad informática y con la periodicidad que se establezca en el Plan de Prevención de riesgos de cada nivel estructural, con efectuar acciones de control para verificar que las Áreas Informáticas han cumplimentado las siguientes tareas administrativas:

- Verificar el sellaje de las PC y comprobar que las mismas

contengan los componentes registrados (disco duro, memoria RAM, intacto el compartimento de DVD).

- La existencia en cada PC del Registro de incidencias, control sobre aplicaciones adquiridas o desarrolladas por la entidad.
  - El Control sobre los medios entregados tales como CD Regrabables o no y memorias flash.
  
  - Control sobre los medios enviados a reparar.
  - Que se cumplen los mantenimientos en el período establecido.
  - Que existe evidencia de la revisión por muestra (análisis de trazas) de la información enviada o recibida incluyendo la bajada de Internet para los que tienen esta herramienta autorizada y los correos electrónicos enviados, se correspondan con las funciones del cargo del usuario o emisor de dicha información.
  - Que las Áreas informáticas o el personal o área designada mensualmente, entregan al primer nivel de dirección de cada nivel estructural, los Informes de trazas y que estas informaciones emitidas a la Dirección, detallen además las violaciones a la seguridad informática que se han detectado señalando sus responsables.
  - Que exista evidencia documental de que dichos usuarios conocen el Código de Ética y sus derechos y obligaciones para el uso de estos servicios, así como información actualizada de los permisos y autorizaciones dados a los usuarios.
- ✓ 1.5.6.-El Director de cada nivel estructural debe garantizar la existencia de un Plan de Seguridad Informática, que contenga los riesgos evaluados para el funcionamiento de estos medios, las medidas para su prevención incluyendo las acciones a realizar en caso de desastres naturales; dicho

Plan debe ser revisado o evaluado periódicamente por autoridad competente, así como existir evidencia documental de la realización de las acciones que se prevé ejecutar en dicho Plan.

La Seguridad Informática se debe Certificar para aquellas entidades que tienen aprobado Internet y se establece un período de 2 años para su actualización.

Los Directivos que atiende el Componente de Actividades de control en la Oficina Central, garantizarán que en el Plan de prevención de riesgos se incluyan acciones destinadas a la comprobación del cumplimiento dado a los puntos 1.5.5 y 1.5.6 y que estas se ejecuten por personal ajeno al área de Informática.

## 5. Indicadores de desempeño y de rendimiento.

### 2.1.4 Información y Comunicación

#### 1. Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

- ✓ 4.4.3.- Se responsabiliza a todos los Directivos, funcionarios y especialistas de cualquier nivel estructural, responsabilizados con la emisión de información, a reportar su cumplimiento en formato digital al miembro del Comité de Control que atiende este Componente, el cual presentará los incumplimientos que se produzcan al Director y al Secretario del Comité de Control.

Se responsabiliza a todos los Directivos, funcionarios y especialistas de cualquier nivel estructural, que reciben información interna o externa, a reportar su recepción en formato digital al miembro del Comité de Control que atiende este Componente, el cual presentará los incumplimientos que se produzcan al Director y al Secretario del Comité de Control.

#### 2. Rendición de cuentas

- ✓ 5.9.1.- De acuerdo a lo regulado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría

General de la República en la Norma de control interno: rendición de cuentas, se confeccionará por el Secretario del Comité de Control de las Delegaciones, en o antes del 15 de mayo del presente año una propuesta anual de rendición de cuentas de los Cuadros, directivos y especialistas principales que contemple los aspectos fundamentales sobre su gestión, administración, control y rendimiento de recursos asignados, así como otros aspectos que resulten de interés. Dicha propuesta se aprobará en reunión del Comité de control. En los años subsiguientes, esta propuesta se presentará en la reunión de este órgano asesor del mes de diciembre.

- ✓ 5.9.2.- De acuerdo a los resultados de análisis efectuados en las reuniones del comité de Control, sobre incumplimientos de los Planes de Inversiones, Reparaciones Captales y de Reposición de Equipos, Presupuestos de Gastos y resultados desfavorables de acciones de control efectuadas o recibidas, se determinará la necesidad de citar a rendir cuentas a este órgano asesor, a cuadros, directivos y especialistas principales, con independencia del plan aprobado, lo cual se efectuará mediante acuerdo en firme de la reunión en que se analice el tema que motive el mencionado acuerdo.

### **2.1.5 Supervisión y Monitoreo**

#### **1. Evaluación y eficacia del Sistema de Control Interno**

- ✓ 3.4.15.- Los Directores garantizarán que el Jefe de Departamento Técnico de forma mensual revise por muestra en las acciones constructivas contempladas en el Plan, el cumplimiento de la jornada de trabajo por el constructor y si, de existir incumplimientos, ello había sido detectado y reportado en otras ocasiones por el técnico que atiende la Obra y asentado en el Libro de obras.
- ✓ 5.8.1.- Dentro del proceso de atención resulta necesario implementar acciones de control con carácter sorpresivo que refuercen la disciplina

laboral y potencien la supervisión efectuada al proceso inversionista; se responsabiliza a los Directores a diseñar en el primer semestre una o varias acciones de control sorpresivas a ejecutar mensualmente por su área. Entre estas posibles acciones se encuentran:

Dirección Técnica: Chequeo del Libro de Obras; cumplimiento de los Controles de Autor; revisión de las actas de Trabajos ocultos; verificación del cumplimiento de acuerdos tomados entre el Inversionista y Constructor.

Que el personal que se encuentre laborando por parte del Constructor garantice las acciones previstas según cronograma; cumplimiento del cronograma; entrega de proyectos según cronograma; soporte de las certificaciones recibidas. Dirección de Compras: Cumplimiento de contratos para la entrega de equipamiento y Suministros; vencimiento del NA emitido. Control existente sobre los suministros y equipamiento almacenados.

Dirección de Mantenimiento: Cumplimiento de lo indicado en una Supervisión previa efectuada a una Instalación; existencia del Plan de Mantenimiento y cumplimiento de los Contratos de mantenimiento que han concertado las Instalaciones; existencia de las fichas técnicas; en el caso de las bajas analizar si se cumple la vida útil reportada por el fabricante.

Dirección de Informática: Cumplimiento de lo regulado en la Resolución 127/07 del MIC, fundamentalmente el control de los componentes de cada PC (memoria, disco duro, entre otras) y que los componentes registrados se correspondan con los componentes instalados, la existencia y salvaguarda de salvaguarda y el cumplimiento de lo regulado en el Plan de Seguridad informática; uso del equipamiento en actividades ajenas a las laborales.

Dirección Jurídica: Cumplimiento del Plan de legalización de Inmuebles; Actualización de la Carpeta Legal; revisión de Resoluciones emitidas; control del proceso de reclamaciones; vencimiento de contratos; revisión de dictámenes.

Dirección Contable Financiera: Comprobar la existencia del soporte documental de Comprobantes de operaciones escogidos por muestra; tiempo que llevan abiertos los Expedientes de Faltantes y Sobrantes; AFT arrendados y reportados como Puestos en explotación por el área Técnica, si les fue dada el alta en la Contabilidad; cumplimiento del Cronograma para la depuración de expedientes envejecidos.

Dirección Interna: Cumplimiento de lo regulado en la Resolución 34/07 del Mintur, fundamentalmente sobre la asignación de combustible cumplimiento de las normas de consumo; control sobre los motores, neumáticos y baterías; existencia del expediente técnico y su llenado.

Dirección de Recursos Humanos: Cumplimiento de la jornada laboral por el Constructor y el Inversionista; uso de los MPI.

## 2. Validación del funcionamiento del Comité de Control

- ✓ 5.7.2.-La aprobación para la ejecución de las acciones antes mencionadas se efectuará en reunión ordinaria del comité de control; en su ejecución no se confeccionará el modelo Anexo 2 y se reportarán mediante Informe por cada Dirección sus resultados, a partir de dicha aprobación, el día de la mencionada reunión. Para ello se adicionará un punto en el orden del día de la reunión, por parte del Secretario del Comité de control.

## 3. Tratamiento a las deficiencias detectadas

- ✓ 5.5.24.- En caso de existir criterios discrepantes sobre una deficiencia que no logren ser conciliados, siempre se firmará el modelo Anexo 8 por el participante de la visita en representación de la Dirección y no se excluirá dicha deficiencia del Informe de la visita. Se faculta al Director a presentar formal reclamación sobre el punto que se discrepe, por correo electrónico ante el Director General de la Empresa, con copia al Secretario del Comité de control y el participante de la visita, en los siguientes 7 días naturales de concluida la misma. El tema será analizado en la siguiente reunión ordinaria

de dicho órgano asesor y se responsabiliza a su Secretario con enviar la respuesta que se acuerde en dicha reunión donde se ratificará si procede o no la deficiencia objeto de discrepancia, en los siguientes siete días naturales de efectuada la misma.

Se responsabiliza al funcionario que señaló la deficiencia así como a su jefe inmediato superior, a darle seguimiento a la solución de la deficiencia detectada y a informar al Secretario del Comité de control interno de producirse incumplimientos.

4. Auditorías del Sistema de Control Interno. Evaluación de los Controles generales asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- ✓ 5.5.1.-Se establecen seis niveles de Supervisión y Monitoreo a nivel de la Empresa y que se corresponden con las siguientes acciones:

Evaluación en reunión del Comité de Control de la información recibida mensualmente a través de las Actas de sus reuniones y de los modelos Anexo 3, así como los Informes presentados a las reuniones de análisis de la disciplina administrativa, de forma trimestral; incluye el análisis de la información que se genera en la propia Oficina Central y que elabora el Secretario de ese órgano asesor, así como el proceso de evaluación de su sistema de control interno que se efectúa mensualmente.

Auditorías y visitas de trabajo efectuadas por el auditor interno, así como por Interaudit en el proceso de Certificación de los Estados Financieros.

Aplicación de la Guía de Autocontrol elaborada por la Contraloría General de la República.

Análisis en Consejo de Dirección de la Empresa, de la información reflejada en las Actas de los Consejos de Dirección que envían las Delegaciones.

*Capitula III*



### CAPITULO III: VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO PROPUESTO PARA LA INMOBILIARIA DEL TURISMO EN CIENFUEGOS.

La Inmobiliaria del Turismo ha ido creciendo desde su constitución a la fecha y a perfeccionado todos los mecanismos de control y funcionamiento de los mismos, basándose en la leyes dictada por nuestro gobierno y con la ayuda de la vasta experiencia de los que han ido siendo contratados en el de cursar de los años, hemos contado y contamos con valiosos y experimentados especialistas en cada una de las ramas que hace que se mantenga el buen funcionamiento y se cumpla con el objeto social para lo cual estamos diseñados, de ellos hemos seleccionado los que han estado ligados al proceso de reestructuración del control interno basado en la Resolución 60 del 2011 y para determinar la calidad del trabajo realizado por la estudiante Dayami González Moya, aplicamos las siguientes encuestas.

#### **3.1 Validación del Manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo por especialista.**

Caracterización del Especialista:

Nombre (s) y Apellidos: Especialista No. 1 Ambiente de Control

Graduado de: MSc. Economía

Años de experiencia como profesional: 20

Años de experiencia como docente en la educación superior: no procede

Categoría Docente: no procede

Categoría académica: Universitario

Categoría Científica: MSc.

Puesto de trabajo actual: Sud Director Economico

Ud. ha sido seleccionado para participar como Especialista en la presente investigación, atendiendo a su experiencia y conocimientos en el tema objeto de estudio, por tal motivo le solicitamos cooperación para poder valorar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento aplicado a la Inmobiliaria del Turismo, el rediseño del mismo sobre la base de la nueva resolución 60 del 2011 sobre Control Interno permite a la empresa en que se aplica el uso eficiente y oportuno de los recurso del estados, este Manual sufrirá modificaciones cada año según el servicio de modificación, la investigación responde a la obtención del título de Especialista de Postgrado en Gestión Económico Financiera en el turismo de la estudiante Dayami González Moya.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, es necesario determinar su competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema " Manual de Procedimiento del Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo ". Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10, siendo este último el máximo de conocimiento.

Para ello se confeccionó la siguiente tabla:

Especialista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Especialista No 1											X

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación. (Debe auto valorar cada una de las Fuentes dadas, marcando con una cruz en el nivel que considere).

	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	X		
Experiencia alcanzada.	X		
Trabajo de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Propio conocimiento del estado del problema.	X		
Intuición como profesional.	X		

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CRITERIO DEL ESPECIALISTAS:

Estimado Especialista:

Usted ha sido seleccionado por su experiencia en el tema y su reconocido nivel como especialista en nuestra investigación. La meta del estudio es validar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento del Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo, dichas modificaciones le permitirán a la entidad mejorar en este componente Ambiente de Control en su organización y aumento de los conocimiento, teniendo en cuenta la Integridad y Valores Éticos, Competencia profesional, Atmósfera de confianza mutua, Organigrama, Asignación de autoridad y responsabilidad, Políticas y prácticas en personal, Comité de Control.

## 1.- ASPECTOS GENERALES.

Otórquele, según su opinión, una categoría a cada norma que aparece a continuación, marcando con las iniciales correspondiente según sigue:

- Muy adecuado (MA)

- Bastante adecuado (BA)

- Adecuado (A)

- Poco adecuado (PA)

- Inadecuado (I)

En este componente Ambiente de Control de 16 Normas, solo quedaron 12 y dentro de ellas se modifican las siguientes, que son clasificadas por el especialista.

- Cada miembro del Comité de Control será responsable de las tareas a controlar por cada componente. Ejemplo Ambiente de Control (Especialista de RR.HH, Asesor Jurídico, Secretaria). Gestión y Prevención de Riesgos (Directora, Jefe de Seguridad y Protección, Especialista Económico, Especialista de RR.HH, Asesor Jurídico. Actividades de Control (Sub-Directora Económica, Especialista Económico, Informática, Especialista RR.HH. Información y Comunicación (Informático, Jefe de Seguridad y Protección y otros Técnicos. Supervisión y Monitoreo (Sub-Directora Económica, Especialista de RR.HH, Jefe de Servicios Técnicos). MA

✓ 1.3.1.- Son funciones del Secretario del Comité de Control de la Empresa:

- a) Custodia de la Carpeta del comité de control.
- b) Confección de las Actas y su envío a cada miembro del Comité de Control; incluye su conservación por el período de tiempo regulado por la legislación vigente de cinco años.

- c) Control y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de sus reuniones.
- d) Control de la planificación y cumplimiento de las acciones de Control que se corresponden con el Plan de prevención de riesgos de la Oficina Central a partir de la entrega del modelo Anexo 2 por los Directores.
- e) Coordinará con Dpto de Informática, la consolidación de los modelos Anexo 2.- Reporte de acciones de Control de las Direcciones de la Oficina Central, en el modelo Anexo 3 a este nivel.
- f) Recepción y análisis del Modelo Anexo 3 y las actas de las Delegaciones y confección del informe central a presentar a la reunión ordinaria, remitiendo los anexos 2 y 3 de la oficina central, los Anexos 3 y actas de las delegaciones, así como el informe central elaborado, a todos los miembros del comité de control con 24 horas de antelación a la fecha de la reunión.
- g) Informar mensualmente en reunión del Comité de Control el cumplimiento dado al Plan de prevención de riesgos a nivel de la Entidad, reflejando entre otros aspectos, si existen acciones de control incumplidas, las principales deficiencias, las áreas que se reiteran y los aspectos que se mantienen sin solución.
- h) Controlará semestralmente la existencia de toda la información del Comité de Control que se regula en el Anexo 1 de este Manual y solicitará al responsable de cada Componente que rinda cuentas sobre su nivel de cumplimiento.
- i) Controlará mensualmente que se haya archivado en la Carpeta del Comité de Control, la información que se regula para cada Componente y de la cual son responsables los miembros de dicho Comité designados para su atención en la Resolución de constitución del referido órgano asesor.
- j) Controlará trimestralmente que el directivo encargado de la custodia del Expediente de las acciones de control mantenga los documentos recibidos archivados

correctamente y en el formato establecido por la legislación vigente.

- k) Controlará trimestralmente el cumplimiento del Plan de temas del Consejo de Dirección.
- l) Elaborará el Informe de la disciplina administrativa a presentar a las reuniones trimestrales, sobre la base de la información que reciba de los restantes miembros del Comité de Control.
- m) Tramitará para su análisis en reunión del comité de control las solicitudes de cambios que se presenten en cuanto a lo regulado en el presente Manual e informará a los Directores y Secretarios del Comité de control los cambios que se produzcan, mediante el modelo establecido para el servicio de modificación en el Capítulo VI y que se corresponde con el Modelo Anexo 9.
  - Consolidación y Revisión de los documentos Legales y de la Información, Resolución de Constitución de los órganos de Dirección y Consultivos. MA
  - ✓ 1.4.2.-Cada área de trabajo en cualquier nivel estructural está en la obligación de mantener la legislación vigente que rige su actividad, como mínimo, en formato digital; por lo voluminoso de esta información, siendo responsabilidad del jefe del área la salva periódica de esta información; en la Carpeta de hojas intercambiables del Comité de Control solo se refleja en este aspecto el número de la Resolución y año de aprobada, esencia o tema fundamental de la misma, organismo a que corresponde y el lugar de ubicación en cada una de las Áreas de la entidad.
  - Reglamento disciplinario o código de conducta. MA
  - ✓ 1.4.4.-A nivel de la Empresa, cada área evaluará en el I Semestre, la necesidad de modificación de los Procedimientos vigentes, o la creación de procedimientos adicionales, y reflejará el resultado de este análisis en informe que presentará a reunión ordinaria del Comité de control

conjuntamente con una propuesta de Cronograma para su confección, de proceder. Este proceso se ejecutará anualmente.

A partir de su confección y del Cronograma aprobado, cada Dirección presenta a la Dirección de Informática sus correspondientes propuestas de Procedimientos para su canalización y análisis en el Comité de Control, lo cual se efectuará en los siguientes treinta días naturales, quedando encargada además dicha Dirección una vez aprobados, de su registro en formato digital, de su conservación en el Servidor, mientras se mantengan vigentes.

Los procedimientos que se deroguen y/o modifiquen se conservarán en el área que los generó como evidencia documental, siendo sustituidos en el Servidor por aquel que los modifica o deroga.

- Cronograma de supervisión a las áreas. MA
- ✓ Área Política y Control de Mantenimiento, Análisis del cumplimiento de lo regulado para Garantía o Asistencia Técnica en los contratos.  
Calidad de las Supervisiones realizadas.  
Control existente sobre el Equipamiento y medios por instalar, así como los Suministros entregados al constructor.
- ✓ Área de Economía, Cumplimiento del programa de depuración de Expedientes correspondientes a reparaciones envejecidas anteriores al 2010.  
Comprobar si las bajas o el alta contable del equipamiento se corresponden con el período consignado en los respectivos Expedientes.  
Disciplina de caja y cumplimiento de la Resolución 60/09 del MFP.  
Plan de conteo de AFT propios. Su cumplimiento y análisis de sus resultados; Expedientes de Faltantes y Sobrantes. Cumplimiento de la Resolución 20/09 del MFP.  
Evidencias de conciliación en Expedientes de pagos anticipados, cuentas

por cobrar pagar; análisis de saldos envejecidos.

Control sobre los Anticipos entregados.

Cumplimiento del Presupuesto y de lo regulado en la Resolución 1/2011 del Mintur.

Comprobar que lo contabilizado posee soporte documental.

Cumplimiento de lo regulado para los Expedientes de Bajas del equipamiento, incluyendo la confirmación de su destino final.

- ✓ Área de Informática, Verificar el sellaje de las PC y comprobar que las mismas contengan físicamente los componentes registrados (disco duro, memoria RAM, intacto el compartimento de DVD).

La existencia en cada PC del Registro de incidencias (anexo 2 Resolución 93/2010 del Mintur).

Control sobre aplicaciones adquiridas o desarrolladas por la entidad.

Control sobre los medios entregados tales como CD Regrabables o no y memorias flash.

Control sobre los medios enviados a reparar.

Cumplimiento de los mantenimientos en el período establecido.

Que exista evidencia documental actualizada de los permisos y autorizaciones dados a los usuarios de estos servicios.

Verificar que en el Plan de seguridad informática se prevé la entrega al primer nivel de dirección de cada nivel estructural de los Informes de trazas y su periodicidad y si dicha periodicidad se cumple.

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Caracterización del Especialista:

Nombre (s) y Apellidos: Especialista No. 2 Gestión y Prevención de Riesgo

Graduado de: Lic. Contabilidad y Finanzas

Años de experiencia como profesional: 15

Años de experiencia como docente en la educación superior: no procede

Categoría Docente: no procede

Categoría académica: Universitario

Categoría Científica: no procede

Puesto de trabajo actual: Esp. A en Gestión Económica

Ud. ha sido seleccionado para participar como Especialista en la presente investigación, atendiendo a su experiencia y conocimientos en el tema objeto de estudio. Por tal motivo le solicitamos cooperación para poder valorar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento aplicado a la Inmobiliaria del Turismo, el rediseño del mismo sobre la base de la nueva resolución 60 del 2011 sobre Control Interno permite a la empresa en que se aplica el uso eficiente y oportuno de los recursos del estado este Manual sufrirá modificaciones cada año, la investigación responde a la obtención del título de Especialista de Postgrado en Gestión Económica Financiera en el turismo de la estudiante Dayami González Moya.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, es necesario determinar su competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema " Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria del Turismo ". Considere que la escala que se le presenta es

ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10, siendo este último el máximo de conocimiento.

Para ello se confeccionó la siguiente tabla:

Especialista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Especialista No 2											X

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación. (Debe auto valorar cada una de las Fuentes dadas, marcando con una cruz en el nivel que considere).

	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	X		
Experiencia alcanzada.	X		
Trabajo de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Propio conocimiento del estado del problema.	X		
Intuición como profesional.	X		

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

## CRITERIO DE ESPECIALISTAS:

Estimado Especialista:

Usted ha sido seleccionado por su experiencia en el tema en cuestión y su reconocido nivel científico como especialista en nuestra investigación. La meta del estudio es validar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria de Turismo, dichas modificaciones le permitirá al componente Gestión y Prevención de Riesgos para mejorar, Identificación del riesgo, Estimación del riesgo, Determinación de los objetivos de control, Detección del cambio.

Por las particularidades de esta propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de especialistas, el diseño elaborado, en su contenido y estructura.

Para el logro de este objetivo precisamos recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

### 1.- ASPECTOS GENERALES.

Otorguele, según su opinión, una categoría a cada norma que aparece a continuación, marcando con las iniciales correspondiente según sigue:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

En este componente Gestión y Prevención de Riesgos de 5 Normas, solo quedo 1 y se modifica de la siguiente forma, se clasifica por el especialista.

- Consolidación de la información sobre la Gestión y Prevención de Riesgos.  
MA

✓ 3.4.14.- Los Directores de garantizarán que las áreas contables financieras efectúen conciliaciones de las cuentas de pagos anticipados, por cobrar y por pagar con una frecuencia que no exceda el cuatrimestre; de igual forma, garantizarán que las conciliaciones nunca se ejecuten por personal del área contable financiera encargadas con su contabilización o su pago y en no menos de dos ocasiones en el año natural, fijarán en su Plan de prevención la realización de dichas conciliaciones por personal ajeno a las mencionadas áreas, sobre la base de la información suministrada por el área contable y avalada por el jefe de la misma.

✓ 2.2.5.-Este proceso, requiere contar con evidencia documental de su realización y de la calidad con que fue desarrollado; para ello se cumplimentarán en cada nivel estructural las siguientes actividades:

A partir de que se reciba la indicación de comenzar el Proceso de Evaluación de riesgos en cada Dirección de la Empresa y en las Delegaciones, emitida por el Secretario del Comité de Control de la Oficina Central, de forma operativa en los próximos tres días hábiles, de entre los miembros del Comité de control se conformará una Comisión que analizará las deficiencias señaladas en las auditorías y otras acciones de Control recibidas en los últimos tres años, así como las deficiencias detectadas por la entidad en el proceso de supervisión y monitoreo de las operaciones y con estos elementos confeccionarán un proyecto del modelo Anexo 4, correspondiente al Inventario de Riesgos que remitirán a los directivos o funcionarios a cargo de cada Dirección, Departamento, Grupo o área.

El proyecto antes mencionado se tendrá en cuenta por los directivos o funcionarios a cargo de cada Dirección, Departamento, Grupo o área, y con estos elementos confeccionarán el modelo Anexo 4, correspondiente al

Inventario de Riesgos y que remitirán al Secretario, el cual los consolidará en un modelo único y lo circulará a todo el personal de la entidad con tres días de antelación y se citará a una reunión con todos los trabajadores, a los efectos de solicitar criterios sobre dicho proyecto. Dicha reunión se presidirá por el Director de la Entidad y participarán además los representantes de las organizaciones políticas y de masas.

Con los análisis efectuados, el directivo, funcionario o trabajador que atiende este Componente conforma el Modelo Anexo 4 resultante, que contiene el total de los riesgos analizados por Direcciones, Departamentos, Grupos y áreas.

Posteriormente, se analizará por el Comité de Control dicho Modelo Anexo 4, el cual se dividirá en dos Secciones: En Áreas de la propia entidad y hacia Áreas de la entidad y contendrá todos los riesgos valorados como Intolerables, Importantes, Moderados, Tolerable e Insignificante: la primera Sección contendrá todos los riesgos y acciones de Control evaluados por cada una de las Áreas, Grupos o Departamentos y cuya gestión se ejecutará por el propio personal de cada una de ellas y en la segunda Sección se ubicarán nuevamente aquellos riesgos consignados por las áreas como Intolerables, Importantes y Moderados y las acciones para su prevención, cuya ejecución estará a cargo de Áreas y personal diferentes a las que por plan les corresponde accionar sobre ellos. Se procederá de igual forma a nivel de la Oficina Central denominándose en este caso sus Secciones: En la propia Entidad y Hacia la propia Entidad.

Con estos elementos, en dicha reunión se conformará una propuesta de Plan de prevención de riesgos para el siguiente año, a presentar a la revisión del Comité de Control y cuyo formato se regula en el Modelo Anexo 5 de este Manual. De esta reunión se tomará asistencia y se levantará Acta, constituyendo la misma, conjuntamente con la efectuada con los

trabajadores, evidencia documental del proceso realizado, archivándose posteriormente en la Carpeta del Comité de control.

- ✓ 2.2.4.-Los resultados del análisis efectuado se registran en el Modelo Anexo 4 que se adjunta al presente Manual. En el modelo se incluirá el total de riesgos analizados y las acciones de Control que se proponen para evitar su ocurrencia y es la base para la confección del Plan anual de prevención de riesgos.
- ✓ 2.2.9.-El miembro del Comité de Control que atiende la ejecución de este Componente queda responsabilizado con dejar evidencia documental en la Carpeta de Control de la realización de este proceso de acuerdo a lo regulado en el Numeral 2.2.5 del Manual de procedimiento de Control Interno.
- ✓ 2.2.10.-A partir del análisis de los Inventarios de riesgos en cada Delegación territorial se elaborará el proyecto del Plan de Prevención del próximo año a presentar en el Modelo Anexo 5. En dicho Plan que abarcará un modelo único se reflejarán por área de acuerdo a lo regulado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, tanto las acciones de control o medidas a aplicar en la propia área, como las que se ejecutarán por personal de dicha área en otros Departamentos, Direcciones o áreas de la Entidad, definiendo la fecha concreta (o fechas) en las que se planifica realizarlas.
- ✓ 2.2.7.-El nivel de riesgo se calculará aplicando una Matriz Frecuencia/Impacto cuyo resultado tendrá en cuenta la suma resultante de la Frecuencia y el Impacto y donde se obtendrán puntuaciones de 6, 5, 4, 3, y 2 puntos, correspondientes a aquellos riesgos valorados como Intolerables, Importantes, Moderado, Tolerable e Insignificante, respectivamente.

Si usted considera necesario hacer alguna recomendación o incluir otros aspectos a incluir, le estaría muy agradecido.

El componente prevención de riesgos tiene alta importancia, por lo que se recomienda darle toda la atención que requiere para evitar cualquier brecha en el sistema de Control Interno de la entidad, existen los mecanismos creados, por lo que es obligación de los funcionarios y personal en general darle la utilización para lo que fueron concebidos.

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Caracterización del Especialista:

Nombre (s) y Apellidos: Especialista No. 3 Actividad de Control

Graduado de: Ing. Industrial

Años de experiencia como profesional: 10

Años de experiencia como docente en la educación superior: no procede

Categoría Docente: no procede

Categoría académica: Universitario

Categoría Científica: no procede

Puesto de trabajo actual: Técnico A en RRHH

Ud. ha sido seleccionado para participar como Especialista en la presente investigación, atendiendo a su experiencia y conocimientos en el tema objeto de estudio. Por tal motivo le solicitamos cooperación para poder valorar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento aplicado a la Inmobiliaria del Turismo, el rediseño del mismo sobre la base de la nueva resolución 60 del 2011 sobre Control Interno permite a la empresa en que se aplica el uso eficiente y oportuno de los recurso del estados este Manual sufrirá modificaciones cada año, la investigación responde a la obtención del título de Especialista de Postgrado en Gestión Económico Financiera en el turismo de la estudiante Dayami González Moya.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, es necesario determinar su competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema " Manual de Procedimiento del Control

Interno de la inmobiliaria de Turismo ". Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10, siendo este último el máximo de conocimiento.

Para ello se confeccionó la siguiente tabla:

Especialista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Especialista No 3											X

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación. (Debe auto valorar cada una de las Fuentes dadas, marcando con una cruz en el nivel que considere).

	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	X		
Experiencia alcanzada.	X		
Trabajo de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Propio conocimiento del estado del problema.	X		
Intuición como profesional.	X		

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

#### CRITERIO DE ESPECIALISTAS:

Estimado Especialista:

Usted ha sido seleccionado por su experiencia en el tema en cuestión y su reconocido nivel como especialista en nuestra investigación. La meta del estudio es validar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria del Turismo, dichas modificaciones al componente actividad de control, le aportaran Separación de tareas y responsabilidades, Coordinación entre áreas, Documentación, Niveles definidos de autorización. Por las particularidades de esta propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de especialistas, el rediseño elaborado, en su contenido y estructura, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, Acceso restringido a los recursos, activos y registros, Rotación del personal en las tareas claves, Control del sistema de información, Control de la tecnología de información, Indicadores de desempeño, Función de Auditoría Interna independiente.

Para el logro de este objetivo precisamos recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

#### 1.- ASPECTOS GENERALES.

Otorguele, según su opinión, una categoría a cada norma que aparece a continuación, marcando con las iniciales correspondiente según sigue:

- Muy adecuado (MA)

- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

En este componente Actividad de Control de 4 Normas, ahora son 5 y dentro de ellas se modifican las siguientes, que son clasificadas por el especialista.

- Coordinación entre las áreas. Separación de tareas, responsabilidad y niveles de autorización. MA
- ✓ 3.1.10.-No se elaborará el modelo Anexo 2 para las acciones de control contempladas en las Visitas de trabajo conjuntas, las Visitas de trabajo periódicas de Directivos y funcionarios; de detectarse deficiencias en las mismas, estas se consignarán en los Informes resultantes de dichas visitas y se indicará por los Directores la inclusión de las mismas en el modelo Anexo 3 del mes siguiente, el cual se enviará a la Oficina Central en una fecha que no sobrepase la de ejecución de la reunión mensual o trimestral del Comité de prevención y control de las Delegaciones.
- ✓ 4.5.1.-Se responsabiliza a las Áreas de Informática con mantener actualizado el Registro de salvadas que se establece en el Plan de Seguridad Informática (PSI).
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones. MA
- ✓ 1.5.4.-Se requiere que en el período de implementación de este Manual se ponga en vigor la clasificación de las Áreas en Limitadas, Restringidas y Estratégicas, así como las medidas de protección física que corresponden a cada una de ellas y que establece la Resolución 127/07 del Ministerio de la Informática y Comunicaciones. Se responsabiliza con su cumplimiento a los Directores y a la Dirección de Informática con la supervisión de su

cumplimiento e información trimestral al Consejo de Dirección.

- 1.5.5.- Se responsabiliza además a los Directores y al responsable de la Seguridad informática y con la periodicidad que se establezca en el Plan de Prevención de riesgos de cada nivel estructural, con efectuar acciones de control para verificar que las Áreas Informáticas han cumplimentado las siguientes tareas administrativas:

Verificar el sellaje de las PC y comprobar que las mismas contengan los componentes registrados (disco duro, memoria RAM, intacto el compartimento de DVD).

La existencia en cada PC del Registro de incidencias, control sobre aplicaciones adquiridas o desarrolladas por la entidad.

El Control sobre los medios entregados tales como CD Regrabables o no y memorias flash.

Control sobre los medios enviados a reparar.

Que se cumplen los mantenimientos en el período establecido.

Que existe evidencia de la revisión por muestra (análisis de trazas) de la información enviada o recibida incluyendo la bajada de Internet para los que tienen esta herramienta autorizada y los correos electrónicos enviados, se correspondan con las funciones del cargo del usuario o emisor de dicha información.

Que las Áreas informáticas o el personal o área designada mensualmente, entregan al primer nivel de dirección de cada nivel estructural, los Informes de trazas y que estas informaciones emitidas a la Dirección, detallen además las violaciones a la seguridad informática que se han detectado señalando sus responsables.

Que exista evidencia documental de que dichos usuarios conocen el Código de Ética y sus derechos y obligaciones para el uso de estos servicios, así como información actualizada de los permisos y autorizaciones dados a los

usuarios.

- ✓ 1.5.6.-El Director de cada nivel estructural debe garantizar la existencia de un Plan de Seguridad Informática, que contenga los riesgos evaluados para el funcionamiento de estos medios, las medidas para su prevención incluyendo las acciones a realizar en caso de desastres naturales; dicho Plan debe ser revisado o evaluado periódicamente por autoridad competente, así como existir evidencia documental de la realización de las acciones que se prevé ejecutar en dicho Plan.

La Seguridad Informática se debe Certificar para aquellas entidades que tienen aprobado Internet y se establece un período de 2 años para su actualización.

Los Directivos que atiende el Componente de Actividades de control en la Oficina Central, garantizarán que en el Plan de prevención de riesgos se incluyan acciones destinadas a la comprobación del cumplimiento dado a los puntos 1.5.5 y 1.5.6 y que estas se ejecuten por personal ajeno al área de Informática.

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Caracterización del Especialista:

Nombre (s) y Apellidos: Especialista No. 4 Información y Comunicación

Graduado de: Técnico en Contabilidad y Finanzas

Años de experiencia como profesional: 5

Años de experiencia como docente en la educación superior: no procede

Categoría Docente: no procede

Categoría académica: Técnico Medio

Categoría Científica: no procede

Puesto de trabajo actual: Esp. B en Gestión Económica

Ud. ha sido seleccionado para participar como Especialista en la presente investigación, atendiendo a su experiencia y conocimientos en el tema objeto de estudio. Por tal motivo le solicitamos cooperación para poder valorar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento aplicado a la Inmobiliaria del Turismo, el rediseño del mismo sobre la base de la nueva resolución 60 sobre Control Interno permite a la empresa en que se aplica el uso eficiente y oportuno de los recursos del estado este Manual sufrirá modificaciones cada año, la investigación responde a la obtención del título de Especialista de Postgrado en Gestión Económica Financiera en el turismo de la estudiante Dayami González Moya.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, es necesario determinar su competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema " Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria de Turismo ". Considere que la escala que se le presenta es

ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10, siendo este último el máximo de conocimiento.

Para ello se confeccionó la siguiente tabla:

Especialista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Especialista No 4											X

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación. (Debe auto valorar cada una de las Fuentes dadas, marcando con una cruz en el nivel que considere).

	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	X		
Experiencia alcanzada.	X		
Trabajo de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Propio conocimiento del estado del problema.	X		
Intuición como profesional.	X		

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

CRITERIO DE ESPECIALISTAS:

Estimado Especialista:

Usted ha sido seleccionado por su experiencia en el tema en cuestión y su reconocido nivel científico como especialista en nuestra investigación. La meta del estudio es validar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria de Turismo, estas modificaciones le permitirá, una mejor Información y responsabilidad, Contenido y flujo de la información, Calidad de la información, Flexibilidad al cambio, El sistema de información, Compromiso de la dirección, Comunicación, valores de la organización y estrategias, por estas particularidades que ofrece esta propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de especialistas, el diseño elaborado, en su contenido y estructura.

Para el logro de este objetivo precisamos recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

1.- ASPECTOS GENERALES.

Otorguele, según su opinión, una categoría a cada norma que aparece a continuación, marcando con las iniciales correspondiente según sigue:

- Muy adecuado (MA) - Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

En este componente Información y Comunicación de 5 Normas, solo quedaron 2 y se modifican las dos, que son clasificadas por el especialista.

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación. MA
- ✓ 4.4.3.- Se responsabiliza a todos los Directivos, funcionarios y especialistas de cualquier nivel estructural, responsabilizados con la emisión de información, a reportar su cumplimiento en formato digital al miembro del Comité de Control que atiende este Componente, el cual presentará los incumplimientos que se produzcan al Director y al Secretario del Comité de Control.

Se responsabiliza a todos los Directivos, funcionarios y especialistas de cualquier nivel estructural, que reciben información interna o externa, a reportar su recepción en formato digital al miembro del Comité de Control que atiende este Componente, el cual presentará los incumplimientos que se produzcan al Director y al Secretario del Comité de Control.

- Rendición de cuentas. MA
- ✓ 5.9.1.- De acuerdo a lo regulado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en la Norma de control interno: rendición de cuentas, se confeccionará por el Secretario del Comité de Control de las Delegaciones, en o antes del 15 de mayo del presente año una propuesta anual de rendición de cuentas de los Cuadros, directivos y especialistas principales que contemple los aspectos fundamentales sobre su gestión, administración, control y rendimiento de recursos asignados, así como otros aspectos que resulten de interés. Dicha propuesta se aprobará en reunión del Comité de control. En los años subsiguientes, esta propuesta se presentará en la reunión de este órgano asesor del mes de diciembre.
- ✓ 5.9.2.- De acuerdo a los resultados de análisis efectuados en las reuniones del comité de Control, sobre incumplimientos de los Planes de Inversiones, Reparaciones Capitales y de Reposición de Equipos, Presupuestos de Gastos y resultados desfavorables de acciones de control efectuadas o

recibidas, se determinará la necesidad de citar a rendir cuentas a este órgano asesor, a cuadros, directivos y especialistas principales, con independencia del plan aprobado, lo cual se efectuará mediante acuerdo en firme de la reunión en que se analice el tema que motive el mencionado acuerdo.

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Caracterización del Especialista:

Nombre (s) y Apellidos: Especialista No. 5 Supervisión y Monitoreo

Graduado de: Ing. Industrial

Años de experiencia como profesional: 7

Años de experiencia como docente en la educación superior: no procede

Categoría Docente: no procede

Categoría académica: Universitario

Categoría Científica: no procede

Puesto de trabajo actual: Informática

Ud. ha sido seleccionado para participar como Especialista en la presente investigación, atendiendo a su experiencia y conocimientos en el tema objeto de estudio. Por tal motivo le solicitamos cooperación para poder valorar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento aplicado a la Inmobiliaria del Turismo, el rediseño del mismo sobre la base de la nueva resolución 60 sobre Control Interno permite a la empresa en que se aplica el uso eficiente y oportuno de los recurso del estados este Manual sufrirá modificaciones cada año, la investigación responde a la obtención del título de Especialista de Postgrado en Gestión Económico Financiera en el turismo de la estudiante Dayami González Moya.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, es necesario determinar su competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado

de conocimientos que usted posee sobre el tema " Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria de Turismo ". Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10, siendo este último el máximo de conocimiento.

Para ello se confeccionó la siguiente tabla:

Especialista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Especialista No 5											X

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación. (Debe auto valorar cada una de las Fuentes dadas, marcando con una cruz en el nivel que considere).

	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	X		
Experiencia alcanzada.	X		
Trabajo de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Propio conocimiento del estado del problema.	X		
Intuición como profesional.	X		

Gracias por su colaboración.

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

#### CRITERIO DE ESPECIALISTAS:

Estimado Especialista:

Usted ha sido seleccionado por su experiencia en el tema en cuestión y su reconocido nivel científico como especialista en nuestra investigación. La meta del estudio es validar el Rediseño realizado al Manual de Procedimiento del Control Interno de la inmobiliaria de Turismo, mencionadas modificaciones aportaran a este componente, Evaluación del Sistema de Control Interno, Eficacia del Sistema de Control Interno, Auditorias al Sistema de Control Interno, Validación de los supuestos asumidos, Tratamiento de las deficiencias detectadas, Evaluación del Sistema de Control Interno, por todas estas particularidades es necesario someter a su valoración, en calidad de especialistas.

Para el logro de este objetivo precisamos recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

#### 1.- ASPECTOS GENERALES.

Otorguele, según su opinión, una categoría a cada modificació que aparece a continuación, marcando con las iniciales correspondiente según sigue:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

En este componente Supervisión y Monitoreo de 5 Normas, solo quedaron 4 y dentro de

ellas se modifican las siguientes, que son clasificadas por el especialista.

- Evaluación y eficacia del Sistema de Control Interno. MA
- ✓ 3.4.15.- Los Directores garantizarán que el Jefe de Departamento Técnico de forma mensual revise por muestra en las acciones constructivas contempladas en el Plan, el cumplimiento de la jornada de trabajo por el constructor y si, de existir incumplimientos, ello había sido detectado y reportado en otras ocasiones por el técnico que atiende la Obra y asentado en el Libro de obras.
- ✓ 5.8.1.- Dentro del proceso de atención resulta necesario implementar acciones de control con carácter sorpresivo que refuercen la disciplina laboral y potencien la supervisión efectuada al proceso inversionista; se responsabiliza a los Directores a diseñar en el primer semestre una o varias acciones de control sorpresivas a ejecutar mensualmente por su área. Entre estas posibles acciones se encuentran:

Dirección Técnica: Chequeo del Libro de Obras; cumplimiento de los Controles de Autor; revisión de las actas de Trabajos ocultos; verificación del cumplimiento de acuerdos tomados entre el Inversionista y Constructor. Que el personal que se encuentre laborando por parte del Constructor garantice las acciones previstas según cronograma; cumplimiento del cronograma; entrega de proyectos según cronograma; soporte de las certificaciones recibidas. Dirección de Compras: Cumplimiento de contratos para la entrega de equipamiento y Suministros; vencimiento del NA emitido. Control existente sobre los suministros y equipamiento almacenados.

Dirección de Mantenimiento: Cumplimiento de lo indicado en una Supervisión previa efectuada a una Instalación; existencia del Plan de Mantenimiento y cumplimiento de los Contratos de mantenimiento que han concertado las Instalaciones; existencia de las fichas técnicas; en el caso de las bajas analizar si se cumple la vida útil reportada por el fabricante.

Dirección de Informática: Cumplimiento de lo regulado en la Resolución 127/07 del MIC, fundamentalmente el control de los componentes de cada PC (memoria, disco duro, entre otras) y que los componentes registrados se correspondan con los componentes instalados, la existencia y salvaguarda de salvadas y el cumplimiento de lo regulado en el Plan de Seguridad informática; uso del equipamiento en actividades ajenas a las laborales.

Dirección Jurídica: Cumplimiento del Plan de legalización de Inmuebles; Actualización de la Carpeta Legal; revisión de Resoluciones emitidas; control del proceso de reclamaciones; vencimiento de contratos; revisión de dictámenes.

Dirección Contable Financiera: Comprobar la existencia del soporte documental de Comprobantes de operaciones escogidos por muestra; tiempo que llevan abiertos los Expedientes de Faltantes y Sobrantes; AFT arrendados y reportados como Puestos en explotación por el área Técnica, si les fue dada el alta en la Contabilidad; cumplimiento del Cronograma para la depuración de expedientes envejecidos.

Dirección Interna: Cumplimiento de lo regulado en la Resolución 34/07 del Mintur, fundamentalmente sobre la asignación de combustible cumplimiento de las normas de consumo; control sobre los motores, neumáticos y baterías; existencia del expediente técnico y su llenado.

Dirección de Recursos Humanos: Cumplimiento de la jornada laboral por el Constructor y el Inversionista; uso de los MPI.

- Validación del funcionamiento del Comité de Control. MA
- ✓ 5.7.2.-La aprobación para la ejecución de las acciones antes mencionadas se efectuará en reunión ordinaria del comité de control; en su ejecución no se confeccionará el modelo Anexo 2 y se reportarán mediante Informe por cada Dirección sus resultados, a partir de dicha aprobación, el día de la mencionada reunión. Para ello se adicionará un punto en el orden del día de

la reunión, por parte del Secretario del Comité de control.

- Tratamiento a las deficiencias detectadas. MA
- ✓ 5.5.24.- En caso de existir criterios discrepantes sobre una deficiencia que no logren ser conciliados, siempre se firmará el modelo Anexo 8 por el participante de la visita en representación de la Dirección y no se excluirá dicha deficiencia del Informe de la visita. Se faculta al Director a presentar formal reclamación sobre el punto que se discrepe, por correo electrónico ante el Director General de la Empresa, con copia al Secretario del Comité de control y el participante de la visita, en los siguientes 7 días naturales de concluida la misma. El tema será analizado en la siguiente reunión ordinaria de dicho órgano asesor y se responsabiliza a su Secretario con enviar la respuesta que se acuerde en dicha reunión donde se ratificará si procede o no la deficiencia objeto de discrepancia, en los siguientes siete días naturales de efectuada la misma.

Se responsabiliza al funcionario que señaló la deficiencia así como a su jefe inmediato superior, a darle seguimiento a la solución de la deficiencia detectada y a informar al Secretario del Comité de control interno de producirse incumplimientos.

- Auditorias del Sistema de Control Interno. Evaluación de los Controles generales asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones. MA
- ✓ 5.5.1.-Se establecen seis niveles de Supervisión y Monitoreo a nivel de la Empresa y que se corresponden con las siguientes acciones:  
Evaluación en reunión del Comité de Control de la información recibida mensualmente a través de las Actas de sus reuniones y de los modelos Anexo 3, así como los Informes presentados a las reuniones de análisis de la disciplina administrativa, de forma trimestral; incluye el análisis de la información que se genera en la propia Oficina Central y que elabora el

Secretario de ese órgano asesor, así como el proceso de evaluación de su sistema de control interno que se efectúa mensualmente.

Auditorías y visitas de trabajo efectuadas por el auditor interno, así como por Interaudit en el proceso de Certificación de los Estados Financieros.

Aplicación de la Guía de Autocontrol elaborada por la Contraloría General de la República.

Análisis en Consejo de Dirección de la Empresa, de la información reflejada en las Actas de los Consejos de Dirección que envían las Delegaciones.

Gracias por su colaboración.

Lic. Dayami González Moya

Estudiante del Especializado de Postgrado en Gestión Económico Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



# *Conclusiones*



## Conclusiones.

Al culminar el proceso de rediseño se pudo comprobar el cumplimiento del objetivo del trabajo realizado, por lo que a manera de conclusión general se expresa lo siguiente:

- ✚ El Control Interno es una herramienta útil que implementan las Unidades, para lograr asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades, logro este que solo es posible con la utilización de manuales, procedimientos o instrumentos de control que permitan una correcta estructura y comportamiento.
- ✚ Con el rediseño del Manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo Cienfuegos se logra obtener una herramienta de trabajo más eficaz, que ayudara al continuo y mejorado funcionamiento, en aras de cumplir con los lineamientos planteados en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ✚ Las nuevas modificaciones al manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria establecen mejores condiciones para integrar métodos y modelos de sistemas de gestión, entre ellos: de calidad, de recursos humanos, perfeccionamiento empresarial u otros, bajo un sistema que los armoniza, actualiza sus conceptos, es flexible, permite adoptar un diseño propio y ajustado a las características de la entidad.
- ✚ Con el resultado de las encuestas se demuestra que el rediseño al Manual de Procedimiento de la Inmobiliaria del Turismo logra los objetivos trazados.



*Recomendaciones*

---

## Recomendaciones.

Luego de haber validado el producto resultante de esta investigación y de concluir su efectividad y aplicabilidad, se plantean las siguientes recomendaciones.

1. Mantener una actualización conceptual sistemática del control interno a los trabajadores de la Inmobiliaria del Turismo para lograr asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades para el logro de los objetivos.
2. Realizar encuestas periódicas a los trabajadores y al personal designado por el comité de control como responsables de los componentes, así como la capacitación continua de los mismos.
3. Se le recomienda a la Inmobiliaria del Turismo a partir de este rediseño de su Manual de Procedimiento que afianza y asegura el control de los recursos, que se inserte en los pasos a seguir para la implementación del Perfeccionamiento Empresarial.
4. Interactuar aún más con los trabajadores a través de tormentas de ideas que aporten nuevos criterios y continuar el continuo perfeccionamiento del Manual de Procedimiento de Control Interno con nuevos servicios de modificaciones.
5. Hacer extensivo a otras Inmobiliarias del país, el rediseño o adecuación del Manual de Procedimiento de Control Interno como herramienta para perfeccionar los Sistemas de Control.



*S*ibliografias

## Bibliografía

- ANEC, MFP, & MAC. (2003). Guía de Comprobación Nacional de control interno.
- Armada Trabas, E. (2005). El Control Interno en Cuba. Realidad Empresarial. Vínculo con la Auditoría. La Habana: XCLAI.
- Blanco, Felipe. (1984). *El Control Interno de Gestión.*, 196. Madrid: APD.
- Burgos, D. & otros. (1976). Control Interno, Instituto de Auditores Externos.
- Capote, C. (2000). El Control Interno y el Control. Auditoría y Control. Argentina: Limusa.
- Catácora, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. *Primera Edición.*, (Editorial McGraw/Hill. Venezuela).
- Charry Rodríguez, Alivió. (2000). El Control Interno y los principios de Evaluación de gestión en las entidades del estado. 187. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- El Control Interno: (s. f.). un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
- Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela.
- Gómez, G. E. ((2004a)). El Control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.
- Gómez, G. E. ((2004b)). El Control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.
- Hernández, E. (s. f.). Métodos y Técnicas para la Evaluación del Control Interno. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno3.shtml>.
- Holmes, A. (1994). Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México.

José Carlos. (2005). Material de Consulta. Control Interno. (CECOFIS), 74. La Habana, Cuba.

Lefcovich, M. (s. f.). Evaluación del Control Interno. Recuperado Mayo 1 de 2008, a partir de <http://www.olas.mlef/co/>.

Lineamientos de la política económica y social. (2011). Discurso VI Congreso del PCC. Cuba.

Martel, E. (2004). Sin control no podemos construir el socialismo. Auditoría y Control, 3, p.27.

Pérez, L. (s. f.). Sistema de Control Interno. Recuperado Septiembre 12, 2008, a partir de <http://www.eleconomista.cubawub.cu>.

Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.

Quintana Cabrales, Alcides. (2004). *Control Interno*.

Redondo, A. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.

Resolución 297. (2003). Ministerio de Economía y Planificación. Cuba.

Resolución 60 de la Contraloría General de la República. (2011). Control interno. La Habana, Cuba.

Resolución Económica V Congreso del PCC. (s. f.). Editora Política, La Habana, Cuba. 1998.

Rusenias, R. O. (1999). *Manual de Procedimiento Interno*. Argentina. Buenos Aires.: mavcchi.

Sorgo, G. (2000). Manual de Control Interno. Del Toro Ríos.

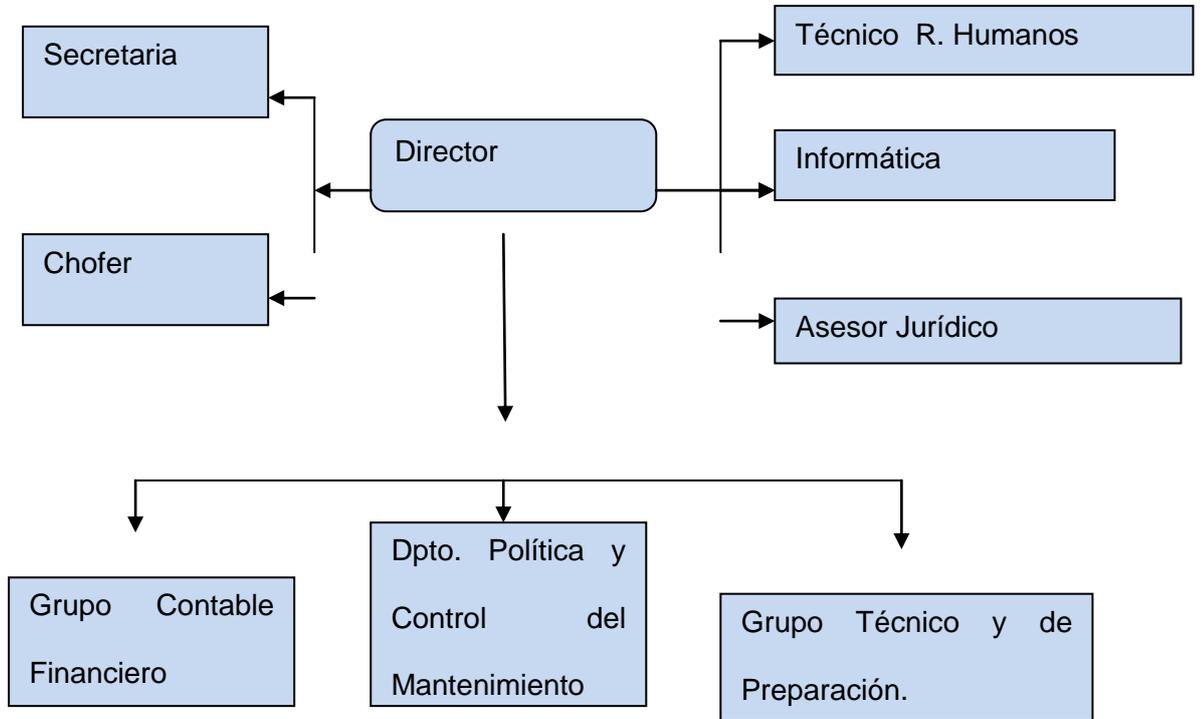


*ANEXOS*

**Anexo No. 1**

Organigrama de la UBI Inmobiliaria Cienfuegos

Figura 1.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

**Anexo No.2**

Matriz de impactos cruzados por ponderación.

	O-1	O-2	O-3	O-4	A-1	A-2	A-3	A-4	TOTAL
F-1	3X	3X	3X	3X	1-	1-	1-	3X	18
F-2	3X	3X	3X	3X	1-	3X	1-	3X	20
F-3	3X	3X	3X	3X	1-	3X	1-	1-	18
F-4	3X	3X	3X	3X	1-	3X	1-	1-	18
D-1	1-	2X	1-	1-	3X	3X	3X	3X	17
D-2	1-	2X	-----	1-	3X	3X	-----	-----	10
D-3	1-	2X	-----	1-	3X	3X	2X	3X	15
D-4	1-	2X	-----	1-	3X	3X	3X	3X	16
TOTAL	16	20	13	16	16	22	12	17	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	48	26
DEBILIDADES	17	41

### Anexo 3

Anexo 2 del manual de procedimiento de control interno de la inmobiliaria de turismo rediseñado.

Reporte de cumplimiento de las acciones de control

1) Área donde se ejecuta la Acción

2) Fecha: -----

3) La actividad de control se corresponde con el Plan de prevención de:

4) Descripción de la acción de control contenida en el plan de prevención de riesgos de:

(se reflejará textualmente la que se corresponde con el documento señalado con anterioridad).

5) Resultado en síntesis de la actividad de control:

6) Nombre, apellidos y cargo de quien ejecuta la acción de control

7) Nombre, apellidos y cargo de quien recibe la acción de control

8) firmado por (según corresponda):

quien ejecuta la acción de control:-----

quien recibe la acción de control:-----

**Anexo 4**

Anexo 3 del Manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo

ANEXO 3 ANALISIS DE LAS DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO U OPERACIONALES QUE HAN SIDO DETECTADAS														
Período Acumulado hasta:														
No	Acción de control/Deficiencia detectada/Responsable	Fecha de detección	Fecha de Solución	Dirección (Incluye Calidad y Seguridad y Protección)	Desarrollo	Ejecución	Logística	Mtto	Economía	Informática	Jurídico	RRHH	Servicios internos	
I	Chequeo del plan de prevención de riesgos.													
FECHA				SECRETARIO COMITÉ DE PREVENCIÓN NOMBRE Y APELLIDOS								DIRECTOR NOMBRE APELLIDOS		Y

## Anexo 5

### Anexo 1 del Manual de Procedimiento de Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo.

No.	Normas	Documentos	Área	Responsable	Tipo de Soporte
1	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	Resoluciones con las firmas autorizadas	Dirección Jurídica	Jefe del Área	Físico
		Actas de responsabilidad material de los AFT, Útiles, Documentos de Valor en todas las áreas.	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
2	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	Registro de control de las tarjetas magnéticas	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Soporte documental de todas las operaciones, transacciones y hechos económicos	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Los submayores del área contable al día y su cuadro con la contabilidad	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Resultados del Plan de chequeo de conteos físicos periódicos	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Registro de los movimientos de los AFT	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Registro de Cheques de pagos emitidos y cancelados	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Arqueos sorpresivos a la caja	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Contabilidad al día	Dirección Económica	Jefe del Área	Físico
		Contratos económicos con proveedores de productos y servicios	Dirección Jurídica y Dirección Economía	Jefe del Área	Físico

## **Anexo 6**

ANEXO No. 9 del Manual de Procedimiento del Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo

SERVICIO DE MODIFICACION

CONTROL DE CAMBIOS No.

Fecha de comunicación:

Página que cambia:

Capítulo:

Tema:

Pleca:

Dice:

Debe decir:

**Anexo 7**

Anexo 4 del Manual de Procedimiento del Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo

INVENTARIO DE RIESGOS/ACTIVIDADES DE CONTROL DE:		FECHA:		ANEXO 4												
Objetivos de trabajo anuales de la entidad y/o individuales de las áreas/ criterios de medida/áreas/procesos (puntos vulnerables)	Descripción del riesgo y sus consecuencias (posibles manifestaciones negativas)	Fuentes de riesgos		Valoración			Intolerables (6)	Importante (5)	Moderado (4)	Tolerable (3)	Insignificante (2)	ACTIVIDAD DE CONTROL (MEDIDAS A APLICAR)	RESPONSABLE	EJECUTA	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FECHA DE ANALISIS EN EL CPC
		externos	internos	frecuencia	impacto	nivel de riesgo										
Área que efectúa el análisis																
Áreas subordinadas																
Este documento se elabora por cada área y es la base para la posterior elaboración del plan de prevención de riesgos.																
Posteriormente, para su análisis en reunión del comité de control se consolida en un solo modelo que contenga todas las áreas																

**Anexo 8**

Anexo 5 del Manual de Procedimiento del Control Interno de la Inmobiliaria del Turismo

ENTIDAD:		MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS 2012						
N/O	ACTIVIDAD O AREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	N/O	ACCIONES DE CONTROL (MEDIDAS A APLICAR Y QUE SE REFLEJAN EN EL MODELO ANEXO 2)	RESPON SABLE (Nombre, Apellidos y Cargo)	EJECUTA (Nombre, Apellidos y Cargo)	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS
FECHA:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:			