



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

ESPECIALIDAD DE POSTGRADO **"Gestión Contable y Financiero en el Turismo"**

TÍTULO:

La Consultaría como Herramienta para el Mejoramiento de la Contabilidad y el Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos

AUTOR: *Maritza Del Sol Morales*

TUTOR: *MSc. Deisy Gavín Morales*

Diciembre 2008
"Año 50 de la Revolución"

Resumen

El trabajo titulado: “La Consultoría como Herramienta para el Mejoramiento de la Contabilidad y el Control Interno de La Sucursal Emprestrur Cienfuegos” con los siguientes objetivos:

Objetivo General :

- Aplicar la Consultoría como herramienta de trabajo para el logro de la Contabilidad y el Control Interno.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los problemas que han limitado el otorgamiento del aval de la Contabilidad a través de la Consultoría.
- Evaluar el Sistema de Control Interno en la Sucursal Emprestrur Cienfuegos.

El trabajo está estructurado en:

- Capitulo I : Determinación del Diagnóstico de la Sucursal Emprestrur Cienfuegos.
- Capitulo II : Propuesta de alternativas para el mejoramiento de la Contabilidad y el Control Interno en la Sucursal Emprestrur Cienfuegos.

Los instrumentos investigativos aplicados fueron: entrevistas, encuestas, cuestionarios, criterios de expertos, entrevistas, lluvias de ideas, tiras de papel, etapas de observación, revisión de la documentación, aplicación de guías de control interno, hojas de cálculo Excel para el procesamiento del método Delphi, lo que permite evaluar el funcionamiento del Control Interno de la empresa. Y como resultado final se obtuvo un diagnóstico donde se evidencian los problemas que afectan la contabilidad de la entidad y la situación que presenta el control interno. Además del mismo se derivan propuestas que ayudarán a obtener el aval de la contabilidad que hoy limita la continuidad del Perfeccionamiento Empresarial y un sistema de control interno que permita tener mejores resultados en la gestión de la organización.

Introducción.....	1-3
Capítulo I: Determinación del Diagnóstico de la Sucursal Emprethur Cien- Fuegos	
1.1 Caracterización de la Sucursal Emprethur Cienfuegos	4-8
1.2 Determinación de los problemas por la Consultaría.	
1.2.1 Aplicación de herramientas	9-11
1.2.2 Identificación de los problemas de Control Interno después de – aplicar diferentes herramientas.....	12-13
1.3 Aplicación del Método Delphi.....	14-30
1.4 Evaluación del Sistema de Control Interno por componentes	31-50
Capítulo II: Propuestas de alternativas.	
2.1 Para el mejoramiento de la Contabilidad y el Control Interno en la Sucursal Emprethur Cienfuegos.....	51-53
Conclusiones.....	54-55
Recomendaciones.....	56
Bibliografía	
<i>Anexos</i>	



Introducción

La Consultoría en Contabilidad.

Por orientación del MINTUR se crearon equipos consultores en cada territorio, por esto Fue seleccionado por el MINTUR en el territorio para efectuar la consultoría de Contabilidad después de haber efectuado el levantamiento por el equipo consultor de FORMATUR; a nivel de territorio donde se identificó y se inventariaron todas las Empresas y Dependencias del MINTUR que no tienen avalada la contabilidad y han presentado deficiencias en auditorias recibidas.

Una de las entidades propuestas es precisamente EMPRESTUR por problemas de los resultados deficientes de auditorias recibidas, el MINTUR en Cienfuegos de conjunto con la dirección de EMPRESTUR deciden el comienzo de la consultoría, donde participaría una consultora interna apoyando el trabajo de FORMATUR en dicha empresa.

Para el comienzo de la investigación se realizó un inventario de los principales problemas que están limitando la calidad de la contabilidad y se identificarán los mismos por frecuencia según auditorias recibidas en diferentes períodos.

La primera acción que se desarrolló en la empresa fue a partir del día 9 de mayo del 2008 por parte del equipo consultor.

La primera acción estuvo dirigida a la presentación de los consultores al director de la Empresa y posteriormente al Consejo de Dirección, constituyendo el **problema investigativo**, La deficiente contabilidad y control interno de la Sucursal Emprestur Cienfuegos que limita la gestión empresarial.

Como **hipótesis** de esta investigación, se declara que con el uso de la consultaría como herramienta de trabajo se logra alcanzar niveles superiores en la contabilidad y el control interno para gestión empresarial y su mejoramiento continuo.

Por lo antes expuesto, el **Objetivo General** del presente trabajo es Aplicar la consultoría como herramienta de trabajo para el logro de la contabilidad y el Control Interno.

Para la consecución de este objetivo general se deducen los siguientes **Objetivos Específicos**:

- o Diagnosticar los problemas que han limitado el otorgamiento del aval de la Contabilidad a través de la Consultoría.
- o Evaluar el Sistema de Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

El **aporte práctico** de este trabajo es que se le presenta a la entidad la Evaluación del Sistema de Control Interno, dejando explícitos los aspectos negativos y positivos.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesaria la aplicación de encuestas y guías en la empresa objeto de estudio, y se estructuró en dos capítulos:

Capítulo 1. Diagnóstico de la Sucursal Emprestur Cienfuegos y del Sistema de Control Interno.

Capítulo 2. Evaluación del Sistema de Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Con el mismo se arriban a un conjunto de conclusiones y recomendaciones que le serán de gran utilidad a la entidad.

La metodología empleada incluye:

Del nivel teórico

Análisis – síntesis, e inducción – deducción estos dos métodos se utilizaron para resumir, analizar, sintetizar e inferir información sobre el tema que se aborda, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto para Evaluar el Sistema de Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Del nivel empírico



Encuesta a directivos de la entidad antes mencionada, para evaluar el funcionamiento del Control Interno.

Del nivel estadístico

Paquete de programas SPSS para el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, lo que permite validar la hipótesis estadística sobre el grado de consenso entre los expertos consultados.

Hojas de cálculo Excel para el procesamiento del método Delphi, lo que permite evaluar el funcionamiento del Control Interno de la Sucursal.

Capítulo I Determinación del Diagnóstico de la Sucursal Emprestrur Cienfuegos.

1.1 Caracterización de la Sucursal Emprestrur Cienfuegos

La Sucursal EMPRESTUR Cienfuegos fue creada oficialmente el 9 de Diciembre del 2004, mediante el Acuerdo 4.1 de la Junta de Accionistas del Ministerio del Turismo (MINTUR), debido al proceso de reestructuración sufrido en ese Ministerio, donde se integraron las Empresas Emprotur, Compañía de Mantenimiento de Obras Menores (CMOM) y Emprestrur, las cuales prestaban los mismos servicios dentro del MINTUR. Esta empresa se encuentra ubicada en la Calle 31 número 5204 (Altos) entre 52 y 54 en Cienfuegos.

La Sucursal Emprestrur Cienfuegos cuenta con 182 trabajadores desglosados como se describe a continuación:

- ♣ Dirigentes: 9
- ♣ Técnicos: 41
- ♣ Administrativos: 1
- ♣ Servicio: 4
- ♣ Operarios: 127

Los trabajadores de la Sucursal se caracterizan en su trabajo por la unidad, gran disciplina y la excelente preparación profesional, al estar todos graduados de Nivel Medio Superior.

La estructura organizativa actual de la Sucursal Emprestur Cienfuegos se presenta en el **Anexo No.1** de este trabajo. Como se puede observar en un primer plano se encuentra la Dirección General, a la cual se subordinan la Dirección de Contabilidad y Finanzas; la Técnico Productivo y Desarrollo; y la de Recursos Humanos. En un segundo plano se presentan diferentes áreas como son: el Área de Abastecimiento y atención al Hombre; la de Recursos Naturales; la de Servicios Técnicos; y la de Mantenimiento Constructivo. A éstas se subordinan distintas brigadas como se describe a continuación:

- ♣ Al Área de Recursos Naturales se subordina la Brigada de Mantenimiento de áreas verdes y jardinería.
- ♣ Al Área de Servicios Técnicos, la Brigada de Servicios Técnicos Hoteleros, la de Servicios Técnicos Extrahoteleros y la de Misceláneas.
- ♣ Al Área de Mantenimiento Constructivo corresponde la Brigada de Mantenimiento Constructivo.

La Sucursal Emprestur Cienfuegos es una empresa de perfil amplio, que tiene como **misión:** prestar servicios de Mantenimiento Constructivo, Carpintería de Aluminio, Servicios Técnicos y Recursos Naturales. Caracterizada por servicios de “llave en mano”, con un sello de profesionalidad y calidad, asegura al Sistema del Turismo y a terceros, el confort necesario para su desarrollo, respaldados por un equipo técnico de experiencia, con tecnologías de punta, suministros seguros y homologados.

Para satisfacer su misión la Sucursal Emprestur Cienfuegos tiene como **visión:** Liderar el mercado de los servicios a través de un perfeccionamiento continuo de la gestión empresarial, con un alto nivel de profesionalismo de los Recursos Humanos, utilizando las tecnologías más avanzadas y logrando una mayor cultura y desarrollo organizacional que les permita ser diferentes dentro de su sector.

Los principales servicios que oferta Emprestur aparecen descritos en su objeto social, de la siguiente forma:

-Prestar servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística, en ambas monedas, consistentes en:

- ♣ Higiene ambiental
- ♣ Comunales
- ♣ Control de plagas domésticas y vectores tanto intra como extrahotelera, así como fumigación en intrainstalaciones.
- ♣ Reparar y mantener los equipos que se utilizan en el sector del turismo.
- ♣ Montaje de señales de orientación turística.
- ♣ Montaje, instalación, reparación y mantenimiento de equipos, bombas, compresores, muebles, y/o sistemas de frío y calor, de refrigeración, eléctricos, electrónicos y gastronómicos.
- ♣ Montaje, instalación, reparación y mantenimiento de equipos de comunicaciones a entidades del sistema de turismo.
- ♣ Producir y comercializar de forma mayorista artesanías, adornos, toldos, así como carpas y marquesinas, ejecutando restauraciones y reparaciones de estos últimos.
- ♣ Producir y/o comercializar de forma mayorista plantas ornamentales y flores al sistema del turismo. En el caso de excesos de dichas producciones debe acudir al Mercado Agropecuario Estatal como concurrente, en moneda nacional.
- ♣ Producir y comercializar de forma mayorista confecciones textiles y cuadros, vinculados a los servicios de decoración y ambientación.
- ♣ Producir y comercializar de forma mayorista muebles, así como efectuar restauraciones a los mismos.

- ♣ Mantenimiento, reparación, chapistería, remotorización, producción de carrocerías especializadas, pintura y tapicería de equipos de transporte, teniendo en cuenta las regulaciones vigentes al respecto.
 - ♣ Operar almacenes propios y arrendados para la recepción, depósito y comercialización de productos propios y en consignación.
 - ♣ Actividades gastronómicas a los trabajadores.
- Proyectar y construir pequeñas y medianas obras, realizar mantenimientos constructivos, así como remodelar, restaurar y ambientar, decorar interiores y exteriores y diseñar de acuerdo a dicha decoración.
- ♣ Producir y comercializar, de forma mayorista, carpintería de aluminio.
 - ♣ Realizar impresión ligera de papelería de hoteles y modelos.
- Prestar servicios de comedor obrero a sus trabajadores en moneda nacional.
- Desarrollar las actividades antes descritas a las entidades vinculadas al sistema del turismo y a terceros que operen en moneda libremente convertible.

Valores Esperados

En la Sucursal EMPRESTUR Cienfuegos se espera que el colectivo de trabajadores en general tenga los valores que se mencionaran a continuación:

- ♣ Moral revolucionaria de los Cuadros y demás trabajadores.
- ♣ Profesionalidad e interés por la superación.
- ♣ Respeto, humanidad y excelencia en el servicio.
- ♣ Espíritu de trabajo para desarrollar la creatividad.
- ♣ Sentido de pertenencia para desarrollar la identidad.
- ♣ Trabajo continuo en equipo y cohesión grupal.
- ♣ Unidad de acción.
- ♣ Revolución e innovación continua.
- ♣ Sentido de responsabilidad y competitividad.
- ♣ Audacia y disposición para enfrentar el proceso de cambio.

Valores compartidos.

Los valores compartidos dentro de la entidad son los siguientes:

Sentido de pertenencia. Responsabilidad ante las tareas y dirección participativa.

Identidad proletaria dentro del sector y elevada moral revolucionaria. Honradez, honestidad, patriotismo y solidaridad.

Creatividad e innovación. Interés por la superación constante, identificación de problemas y búsqueda de alternativas con soluciones novedosas, capacidad de adaptación al cambio.

Sentido de colectivismo. Valor al trabajo en equipo y atención al hombre.

1.2 Diagnóstico determinado por la Consultaría.

1.2.1 Aplicación de herramientas investigadas:

Se realizó un trabajo en grupo aplicando Tormenta de Ideas, con el objetivo de determinar los problemas que no han permitido avalar la Contabilidad.,

Posteriormente se entrevistaron a todos los miembros del Consejo de Dirección y se aplicó el instrumento propuesto el cual se muestra en el **Anexo No.2.1 y 2.2** y a los especialistas del área de Economía y Almacén en el **Anexo No. 2.3 y 2.4** donde como resultado derivado de las encuestas se arribo a un listado de problemas que se repiten mostrado en el **Anexo No. 2.5** , De un total de 24 encuestados de las áreas antes mencionadas el cual evidencia que el **100% señalan que no se realiza diario el vale de salida mecanizado en el almacén provocando fundamentalmente que el 62 % señale que existe atraso en la entrega de información al área contable lo que implica que no exista sistematicidad en la revisión oportuna de la información primaria que se entrega al área contable, el 58% plantea que no se estudia el Manual de Normas y Procedimientos que existe en la Sucursal Emprestur, exista falta de control y supervisión a las áreas productivas que emiten los reportes, el 54% manifiesta que existe falta de conciliaciones en las cuentas por cobrar, pagar y cobros y pagos anticipados mostrando en el balance saldos envejecidos en estas cuentas, el 79% expresa que existe poca estimulación en los trabajadores de estas áreas lo que implica que el 50% plantee que falta motivación por el trabajo.**

Se visitaron las diferentes unidades, aplicando técnicas que permitiera tener una visión de la situación actual de la empresa objeto de estudio , Esto se puede observar en el **Anexo No.3** , donde se plantea que los directivos de la Sucursal visitan con frecuencia las áreas productivas, se efectúan los matutinos todas las semanas; se aplican las medidas correspondientes y la responsabilidad material individual y colectiva según proceda cuando existe un faltante de mercancía y de efectivo , de este último no se ha detectado y de mercancía durante el presente año

se detecto uno; que los arqueos sorprendivos se realizan a la caja y al fondo del comedor obrero mensualmente, existe un registro en el área jurídica para formular las quejas de trabajadores a la dirección , se discute el presupuesto con los trabajadores **y como aspecto negativo se plantea que todavía quedan deficiencias en las cuentas por cobrar, pagar y cobros y pagos anticipados con saldos envejecidos y sin conciliación.**

Se realizó una reunión con los trabajadores del área económica y con los del almacén donde se explicaron los objetivos que se persiguen con la Consultoría.

Se aplicaron los cuestionarios a todos los trabajadores del Departamento de Economía y a los trabajadores del Almacén según instrumentos propuestos. **Anexo No. 4.1, 4.2 y 4.3; donde se muestra en los aspectos mas sobresalientes que el 94.4% señala que existe poca estimulación, el 77.8% manifiesta que no se encuentran motivados por el trabajo , el 66.7% que existe negligencia , el 61.1% problemas de información y comunicación entre las áreas, el 50% muestra que no son correctos los métodos y estilos de dirección, el 33,3% que existe deficiencias en la estructura organizativa , el 55.6% ineficiencia en los sistemas automatizados.**

Se aplicó la Guía de Autocontrol a la empresa que se prepara para recibir las auditorias de Sistemas para la obtención del Aval de la Contabilidad por parte del Ministerio de Finanzas y Precios. Según se observa en el **Anexo No. 5.1, 5.2 y 5.3 Mostrando que de un total de 12 temas analizados se detectaron deficiencias en las temáticas de: Documentos y Cuentas por Cobrar de 20 aspectos verificados el 15%, Inventarios de 30 el 13,3%, Activos Fijos Tangibles de 22 el 9% , Cuentas y Efectos por Pagar de 20 el 10% señalándose que: Existen saldos envejecidos en las cuentas por cobrar y pagar, cobros y pagos anticipados y que no se concilia sistemáticamente estas cuentas; no se ha actualizado las actas de responsabilidad material por el nuevo decreto ley**

249/07 en los Activos fijos tangibles, Útiles y Herramientas y responsable del almacén.

Se revisarán los documentos siguientes para la elaboración del diagnóstico:

Acciones efectuadas:

Revisión en el Expediente Único:

- o Se comprobaron los informes de auditorias, verificaciones fiscales u otros controles.
- o Se Verificaron la correcta aplicación de las medidas aplicadas en éstas, así como el control y seguimiento de las mismas.
- o Actas de los Consejos de Dirección (Segundo Semestre del año 2007 hasta la fecha mayo del 2008.
- o Evaluación del desempeño de los trabajadores del área económica y almacén del último Semestre.
- o Estado de implementación de la Resolución No. 297/03.
- o Referente al Comité de Control se revisó el último semestre
 - Si existe el Comité de Control o que órgano lo sustituye.
 - Acuerdos tomados en función de resolver los problemas detectados por visitas, inspecciones o auditorias recibidas.
 - Guía de Autocontrol de la Contabilidad y el Control Interno.

1.2.2 Determinación de los problemas:

Se arribó a un listado de problemas determinado por el Diagnóstico los cuales se muestran a continuación: **Anexo No. 6**

1. Atraso en la entrega de la información al área contable lo que trae consigo que no se puedan detectar a tiempo los errores que luego de cerrarse el mes ya no tienen solución o quedan plasmados erróneamente en la información.
2. Saldos envejecidos en las Cuentas por Cobrar , Pagar, Pagos y Cobros Anticipados.
3. No se estudia el manual de Normas y Procedimientos de Emprethur.
4. El vale de salida mecanizado no sale diario y esto trae consigo que exista atraso en la facturación de las áreas productivas.
5. No reconocimiento al trabajo.
6. Poca estimulación.
7. Exceso de disposiciones del Ministerio del Turismo.
8. Falta de planificación, coordinación entre las áreas.
9. Deficiencias que se repiten en las auditorias.
10. Falta de conciliaciones en las cuentas por cobrar y pagar, pagos y cobros anticipados.
11. Falta de motivación.
12. Falta de organización en el trabajo y de exigencia.
13. Deficiencias en las redes informáticas en el área de contabilidad.
14. No se registran los hechos contables en el momento en que ocurren (dentro del mes) producto a que falta análisis por no contar con tiempo suficiente, llegada tarde de la información y deficiente confección.
15. Falta de disciplina y exigencia.

16. Problemas con el Sistema de Activos Fijos Tangibles que no permite introducir todos los caracteres de la descripción de los medios.
17. Atraso en el proceso de recepción en el almacén, gran parte de los suministros entran por conduces.
18. Falta de control y supervisión.
19. Problemas de información y comunicación.
20. No se realiza el Costo por Obra en la totalidad de las obras.
21. El acta de responsabilidad por los recursos del almacén bajo la custodia de los almaceneros no se encuentra actualizada por el decreto ley 249/07.
22. No se han registrado contablemente los inventarios ociosos del almacén.
23. No se ha concluido de actualizar las actas de responsabilidad material de los Útiles , Herramientas en Uso y Activos Fijos Tangibles por el decreto ley 249/07.

1.3 Diagnóstico de los Componentes de Control Interno de la Sucursal.

1.3.1 Aplicación del Método Delphi.

Las empresas suelen tener como objetivo existir el máximo tiempo posible para obtener mayores beneficios económicos. Para ello, las grandes organizaciones realizan un plan estratégico en el que es importante conocer el entorno en el que se desarrolla su actividad (los peligros que la pueden amenazar, oportunidades de crecimiento, situación del mercado...).

Las técnicas de prospectiva de futuro son claves para conocer la viabilidad de la empresa y dentro de ellas se encuentra el Método Delphi, una técnica subjetiva basada en la opinión de expertos para sondear la evolución del entorno de la empresa.

El método Delfhi,¹ cuyo nombre se inspira en el antiguo oráculo de Delphos, parece que fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro.

Liston y Turoff² definen la Técnica Delfhi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

El método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

Por lo tanto, la capacidad de predicción del Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La encuesta se lleva a cabo de una manera anónima (actualmente es habitual realizarla haciendo uso del correo electrónico o mediante cuestionarios web establecidos).

Las preguntas se refieren, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos con relación al tema de estudio. La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

En la familia de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos.

La aplicación de este método plantea los requisitos siguientes:

♠ *El anonimato de los expertos.*

Puesto que se les da a conocer los resultados de las rondas de respuestas de ellos, el no conocimiento de quiénes son los que respondieron, elimina las posibles influencias de aquellos que pudieran ser considerados más conocedores del tema en cuestión.

♠ *La retroalimentación controlada*

Esto significa que una vez obtenidas las respuestas de la ronda de preguntas, deben ser totalmente procesadas de forma tal que se les ofrezca nuevamente a los expertos para que conozcan los criterios de los otros encuestados sobre las propias preguntas a él formuladas. Lo que permite al experto revisar su valoración y mantenerla o modificarla en la próxima ronda de preguntas. Este proceso se debe realizar cada vez que se considere llevar a vías de hecho una nueva consulta.

♠ *La respuesta estadística de grupo*

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

Las características esenciales de los expertos, estarán dadas por los indicadores siguientes:

- ♣ Competencia,
- ♣ Creatividad,
- ♣ Disposición a participar en la encuesta,
- ♣ Capacidad de análisis y de pensamiento,
- ♣ Espíritu colectivista y autocrítico.

Es importante destacar la tendencia a considerar a una persona experta a partir de su grado científico, título académico o cargo que ocupa. Sin embargo, estas condiciones algunas veces no determinan la competencia de una persona. La competencia de un experto se podrá considerar a partir de la valoración que se realice del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento y se puede medir a partir de obtener el coeficiente k , que se calcula mediante la fórmula siguiente:

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

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

Luego para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento k_c sobre el tema. De esta forma el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

EXPERTO NO.	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO <i>KC</i>
1	1,0
2	1,0
3	0,9
4	0,9
5	1,0
6	0,8
7	0,8

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

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

Ver Anexo No. 5

Seguidamente se suman todos los valores obtenidos y ese resultado será el coeficiente de argumentación ka de cada experto.

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos kc y de argumentación ka , se calcula el coeficiente de competencia de cada experto (K).

El código para la interpretación del coeficiente de competencia (K) es el siguiente:

- Si $0.8 < K < 1.0$ entonces el coeficiente de competencia es alto
 Si $0.5 < K < 0.8$ entonces el coeficiente de competencia es medio
 Si $K < 0.5$ entonces el coeficiente de competencia es bajo

De este modo, se obtiene para los expertos:

Doinel Liriano García $K = \frac{1}{2}(1,0+0,95)=0,975$

María Quintero Quintero $K = \frac{1}{2}(1,0+0,9)=0,95$

Niovis Aquino Simón $K = \frac{1}{2}(0,9+0,85)=0,875$

Mercedes Prieto Peláez $K = \frac{1}{2}(0,9+0,8)=0,85$

Javier Arango Díaz $K = \frac{1}{2}(1,0+0,95)=0,975$

Elizabeth Llanes Llorents $K = \frac{1}{2}(0,8+0,8)=0,8$

Jorge L. Matos Guillén $K = \frac{1}{2}(0,8+0,9)=0,85$

Como se puede observar el grado de competencia es alto.

Para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall o coeficiente de correlación de rango.

El coeficiente se define así:

Coeficiente de Kendall

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

Recomendado para emplear cuando $n > 7$

m: número de expertos.

n: número de preguntas o indicadores.

$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$ donde R_{ij} es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}$ es la media y

T_i es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas

$T_i = \frac{\sum_{l=1}^l (t^3 - t)}{12}$ donde l : número de grupos con rangos iguales para el experto i

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i

Planteamos entonces las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0 : No existe concordancia entre los expertos (**)

H_1 : Existe concordancia

Como ya se ha expuesto antes, uno de los elementos que debe poseer la aplicación práctica del método son los cuestionarios. Para efectuar la evaluación práctica del Control Interno en la Sucursal Emprethur Cienfuegos se empleó el cuestionario que está basado en los componentes del Control Interno y sus normas mencionados en la Resolución 297 del Ministerio de finanzas y Precios.

En este cuestionario los expertos seleccionados ofrecen su opinión acerca de cada una de las etapas a través de 5 categorías evaluativas. (Ver Anexo No. 6)

5. Muy adecuada (MA)
4. Bastante Adecuada (BA)
3. Adecuada (A)
2. Poco adecuada (PA)
1. No adecuada (NA)

El cuestionario fue sometido a 7 expertos seleccionados, trabajadores y dirigentes de la entidad objeto de estudio, cuyas respuestas se pueden encontrar en el **Anexo No. 7**

El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el **Anexo No. 8**, permitió apreciar el consenso de éstos, de acuerdo a la hipótesis establecida anteriormente (**). Al procesar las respuestas empleando el paquete SPSS, dado que $\alpha=0,05 > \text{Sig. Asintót.}=0,002$ se rechaza H_0 y por tanto puede arribarse a la conclusión de que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5%.

Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1al C4) que se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas:

Muy adecuada (MA)

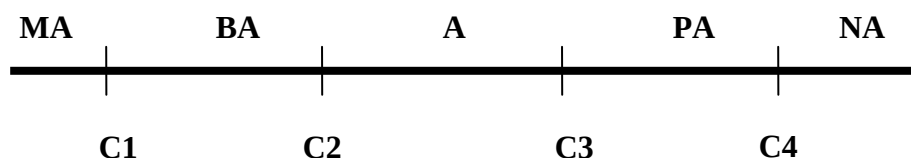
Bastante Adecuada (BA)

Adecuada (A)

Poco adecuada (PA)

No adecuada (NA)

Si las categorías evaluativas son n ($n \in N$) entonces los puntos de corte son $n-1$.



(Ver Anexo No. 9)

Posteriormente se realizan los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas **(Ver Anexo No. 10)**

2do Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas **(Ver Anexo No. 11)**

3er Paso. Buscar una imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal. **(Ver Anexo No. 12)**

Los puntos de corte se obtienen al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de aspectos a evaluar.

$N - P$, se determina de la forma siguiente:

N , se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (66,151636) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (89).

En nuestro ejemplo:

$$N = 66,151636 / (5 \cdot 89) = 0,14865536$$

P , son los promedios, por tanto, $N - P$ será como se muestra en el **Anexo. 12**

$N - P$, es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada etapa del procedimiento.

Los puntos de corte sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos consultados. **(Ver Anexo. 13)**

De acuerdo a lo anterior los componentes del Control Interno de cada una de sus normas obtuvieron las categorías siguientes.

Ambiente de control

Integridad y valores éticos

La fomentación de la cultura corporativa, que se materializa en acciones que permiten el conocimiento y aplicación del código de ética es:	Adecuada
Se desempeña por parte de la administración un papel rector en el cumplimiento y observancia de los valores éticos de la organización de forma:	Adecuada
La receptividad, ante la crítica, de los trabajadores que se encuentran en alguna situación indebida es:	Adecuada
Se aplica la acción correctiva a los trabajadores en forma:	Adecuada
Se ejerce por parte de los directivos de la empresa, control suficiente sobre sus trabajadores para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma:	Adecuada
Se Implementan acciones que permiten el conocimiento del plan de la defensa, plan contra incendios, seguridad y protección contra catástrofes y huracanes, así como plan de prevención contra la corrupción y las ilegalidades de forma:	Adecuada
El trato con los clientes, proveedores y trabajadores diariamente se hace de forma:	Adecuada

Competencia profesional

El desarrollo al máximo de las habilidades y talentos de cada uno los trabajadores se potencia de forma:	Adecuada
La orientación a los trabajadores respecto a la significación de su trabajo y logros obtenidos es:	Adecuada
Se capacita prioritariamente al personal sin experiencia para manejar el trabajo diario de manera:	Adecuada
La organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los responsables por áreas es:	Adecuada
Se realiza con carácter periódico la evaluación integral del desempeño de cada trabajador de manera:	Adecuada
Se propicia que la evaluación del desempeño permita determinar las necesidades de desarrollo del personal de la empresa de forma:	Adecuada

Atmósfera y confianza mutua

La atmósfera abierta de trabajo que posibilita una dirección participativa y colegiada es:	Adecuada
La participación de los trabajadores en las decisiones concernientes a las tareas asignadas es de forma :	Adecuada
Las formas comunicativas por parte de la administración para aumentar la efectividad organizativa son:	Adecuada

Estructura organizativa

El organigrama funcional es:	Adecuada
La información suministrada para gestionar sus actividades es :	Adecuada
La comunicación con los directivos de las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas es:	Adecuada
La asignación de cada puesto de trabajo según la calificación del trabajador es:	Adecuada

El conocimiento por parte de los trabajadores de su puesto de trabajo es:	Adecuada
Las medidas para la revisión periódica de la estructura organizativa son:	Adecuada
Los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes son:	Adecuada

Asignación de autoridad y responsabilidad

El conocimiento acerca del manual de organización y funciones, donde se hace referencia a los deberes y responsabilidades de cada miembro de la entidad es:	Adecuada
La documentación sobre la planeación estratégica es:	Adecuada
La evaluación del nivel de competencia y de responsabilidad de cada trabajador para desempeñar una nueva actividad se hace de forma:	Adecuada

Política y práctica en personal

El reclutamiento y el desarrollo profesional de los trabajadores es:	Adecuada
El adiestramiento al personal de nueva incorporación para el puesto de trabajo a cubrir es:	Adecuada

Comité de control

El conocimiento sobre el Comité de Control es:	Adecuada
La incorporación de personal competente y el cumplimiento del objetivo general para el que fue creado es:	Adecuada

Evaluación de riesgos

Identificación del riesgo

El estudio de los riesgos de la entidad esta realizado de forma:	Adecuada
Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad de manera:	Adecuada

Se realiza el análisis de los riesgos de forma:	Adecuada
La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:	Adecuada

Determinación de objetivos de control

Los objetivos generales de la entidad la dirección los ha establecido de manera:	Adecuada
La comunicación de los objetivos generales es:	Adecuada
Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera:	Adecuada
El apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivo es:	Adecuada

Detección del cambio

Para los cambios significativos en el personal la entidad esta preparada de forma:	Adecuada
Se informa a la dirección las implicaciones de cambios legislativos de manera:	Adecuada
Se asegura la dirección de informar a los trabajadores de nuevo ingreso la cultura de la entidad de forma:	Adecuada
Se analizan si las actividades de control son apropiadas de manera:	Adecuada

Reorganización de la entidad

La salvaguarda de los activos es:	Adecuada
La evaluación constantemente al registro contable se realiza de forma:	Adecuada
La verificación de los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a: autorización de las transacciones, aprobación de las transacciones, proceso de registro de operaciones, clasificación de las operaciones, evaluación del registro contable y salvaguarda física de los activos es:	Adecuada

Actividades de Control

Las actividades de control que se ejecutan en todos los niveles de la organización son:	Adecuada
La elaboración de las hojas de evaluación de riesgos y actividades de control por actividades es:	Adecuada
Como cree usted que sea el cumplimiento de las siguientes funciones abarcadoras de actividades de control en la entidad: Análisis efectuado por la dirección.	Adecuada
Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las actividades y funciones.	Adecuada
Comprobación de las transacciones en cuanto a: exactitud, autorización, aprobación, cotejo, recálculo, análisis.	Adecuada
Controles físicos, arqueos, conciliaciones	Adecuada
Dispositivo de seguridad, registro, accesos a los activos.	Adecuada
Segregación de funciones. Indicadores de rendimiento por actividades y procesos establecidos.	Adecuada

Separación de tareas y responsabilidades

Se realizan por diferentes personas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro, y revisión de las transacciones y hechos de manera:	Adecuada
Se realizan los conteos físicos, periódicos, de los activos y sus conciliaciones con los registros contables de forma:	Adecuada

Coordinación entre áreas

Son coordinadas las decisiones y acciones de un área con otra de forma:	Adecuada
Los objetivos establecidos por la dirección son:	Adecuada

Documentación

La estructura del control interno está documentada de forma:	Adecuada
El registro de los hechos significativos, transacciones y resultados de los controles es:	Adecuada

Niveles definidos de autorización

Son autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del ámbito de control los actos y transacciones de forma:	Adecuada
Las autorizaciones se documentan explícitamente y se comunican a las personas autorizadas de manera:	Adecuada
Se ejecutan las tareas asignadas sobre las autorizaciones de acuerdo a las directrices y normas establecidas de forma:	Adecuada

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Se registran inmediatamente que se conocen y se clasifican las transacciones y hechos de forma:	Adecuada
Las transacciones son reflejadas en los informes de los estados financieros, facilitándoles a la dirección de la entidad la adopción de decisiones de manera:	Adecuada

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

Están restringido los accesos a los registros, comprobantes y activos de manera:	Adecuada
Se confeccionan y firman las actas de responsabilidad por la custodia de estos medios y se rinde cuenta de su utilización de forma:	Adecuada

Control de la tecnología de la información

El sistema de información existente para garantizar el control de los procesos y la toma de decisiones por la dirección es:	Adecuada
---	-----------------

Los Manuales y Procedimientos que garantizan la operación continua y correcta del sistema de información son:	Adecuada
---	-----------------

Indicadores de desempeño

Se evalúa y supervisa el trabajo por actividades a través de los indicadores de desempeño de forma:	Adecuada
El control del cumplimiento de los objetivos se realiza de manera:	Adecuada

Información y Comunicación

Contenido del flujo de la información

Circula la información en todos los sentidos de forma:	Adecuada
Las necesidades y prioridades de las informaciones son determinadas por los directivos de manera:	Adecuada
La información recibida de los dirigentes es:	Adecuada

El sistema de información

El sistema de información está diseñado atendiendo a estrategias y programas de la entidad (misión, políticas y objetivos) de forma:	Adecuada
Se evidencia la atención a la importancia de los sistemas de información por parte de los directivos de manera:	Adecuada
La información emitida en cuanto a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento es:	Adecuada

Comunicación

Se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de forma:	Adecuada
Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, etc.) son:	Adecuada
Conocen los trabajadores los objetivos de su actividad de manera:	Adecuada
Los canales de comunicación utilizados son:	Adecuada

Las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con los proveedores, clientes y otros se ponen de manifiesto de manera:	Adecuada
Están presentes en las relaciones diarias con terceros las normas de la organización de forma:	Adecuada

Supervisión y Monitoreo

Supervisión permanente

Las supervisiones realizadas en todos los niveles de dirección considera usted que son:	Adecuada
Las evaluaciones separadas de forma no rutinaria son:	Adecuada
El comité de control está constituido de acuerdo con la Resolución 297/03 de forma:	Adecuada
Sobre el cumplimiento de las normas aplicadas y otros asuntos sobre el Control Interno los organismos de control proporcionan una información:	Adecuada
La realización de los controles planificados y el análisis de las deficiencias detectadas se utilizan como método para prevenir desviaciones de forma:	Adecuada
Las recomendaciones de los auditores son llevadas a la práctica por las personas con autoridad de manera:	Adecuada

El 100% de los aspectos a evaluar resultaron adecuados, pero no siendo ésta categoría lo suficientemente óptima, indica que se debe continuar trabajando para que verdaderamente el Sistema de Control Interno logre un cumplimiento exitoso en todas las áreas de la organización.

El cuestionario permitió evaluar el Sistema de Control Interno en la Sucursal Emprethur Cienfuegos, dando a conocer que en el componente **ambiente de control**, se logran establecer los elementos necesarios para que éste sea adecuado y se confecciona la estructura organizativa de la entidad, así como los manuales de normas y procedimientos por áreas. En el componente **evaluación de riesgos** se

encuentran identificados los riesgos y los objetivos asociados a cada uno de ellos, así como se estima la probabilidad de ocurrencia de los mismos y se valora la pérdida que pudieran ocasionar. En las **actividades de control** se establecen procedimientos para analizar si son apropiadas; y en la **información y comunicación** es flexible el sistema a modificaciones, así como existe seguridad física de los equipos informáticos, y mecanismos para las comunicaciones internas y externas. En el componente **supervisión y monitoreo** las diferentes deficiencias detectadas por los controles aplicados son procesadas.

1.3.2 Evaluación del Sistema de Control Interno.

Para efectuar el diagnóstico inicial, previo al desarrollo de la Evaluación del Sistema de Control Interno, se procedió a desarrollar entrevistas a varios trabajadores y revisión de documentos, aplicándose el cuestionario que se presenta en el **Anexo No. 3** de este trabajo; el cual permitió hacer un estudio y precisar a través de cada componente, la situación actual de la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Dichos resultados se exponen a continuación:

Componente No. 1 Ambiente de Control

Integridad y valores éticos.

En la Sucursal Emprestur Cienfuegos se comprobó que los dirigentes y trabajadores conocen el código de conducta y de ética establecidos en la entidad. El código de ética de los dirigentes se firma todos los años porque así está establecido en el convenio colectivo de trabajo, para su firma se le da lectura al mismo y en los días de la preparación se van estudiando los preceptos. Está elaborado además el código de ética de los trabajadores el cual se les da a conocer y a firmar en el proceso de inducción. Se verificó que a un trabajador de la entidad se le aplicó el Decreto Ley 92 por un faltante de inventario en una obra y el mismo fue analizado en el Consejo de Dirección y se le dio a conocer a los trabajadores.

Competencia profesional.

Se comprobó que en la Sucursal Emprestur Cienfuegos existen los procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad. Estos procedimientos se describen en la Resolución No. 110 del 2007, y que se presenta en el **Anexo No. 4** del trabajo. Además en la entidad están definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan así como los conocimientos requeridos que debe poseer cada trabajador. Se realiza a final de cada año la

evaluación del desempeño por parte de la Dirección con cada trabajador, y posteriormente se archivan en el expediente laboral de los mismos.

Atmósfera de confianza mutua.

Se comprobó que en la entidad se emiten actas por las distintas formas de reunión realizadas (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otras), y se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados. Se revisaron las actas del Consejo de Dirección de los meses de Diciembre del 2007, Enero y Febrero del año 2008, donde se comprueba que éste se realiza mensualmente dirigido por un plan temático que se encuentra aprobado por su Casa Matriz y se incluyen puntos que el Consejo de Dirección propone, tales como:

- ♣ Chequeo de acuerdos.
- ♣ Análisis de los resultados económicos.
- ♣ Análisis de las inspecciones y controles que recibe la entidad.
- ♣ Análisis del cumplimiento de la Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios.

También se revisaron las Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de la eficiencia, donde se comprobó que se realiza el análisis de los resultados económicos de la empresa, los cuales se les informan a los trabajadores y estos emiten su criterio. Se pudo constatar además en el acta de Diciembre el análisis con los trabajadores del Plan Presupuesto 2008. Como parte de los métodos y estilos de dirección se verificó que el Director General rinde cuenta periódicamente a su nivel correspondiente. Se comprobó que existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de tareas y leyes; y esto se hace en los matutinos, las asambleas de afiliados y en la propia oficina de la dirección de la

empresa. El colectivo de la entidad se caracteriza por la existencia de un nivel de confianza mutua entre los trabajadores y la administración, basada en el respeto y la competencia de la otra persona. Mantienen un flujo de información adecuado y cumplen los objetivos propuestos por la organización. Además existe la comunicación abierta dentro de la entidad, la cual garantiza que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona, lo que fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

Estructura organizativa.

Se verificó que existe el organigrama que define la estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades de la entidad, y el mismo está debidamente actualizado dando cumplimiento a la misión y objetivos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos. En cada departamento están definidas adecuadamente las tareas de los principales directivos, los cuales poseen los conocimientos y experiencias requeridas para ocupar esos puestos de trabajo.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

Se comprobó que en la Sucursal Emprestur Cienfuegos existe un Manual de Organización donde se especifican los objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad así como la autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo. Cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos, funciones, y la responsabilidad material de los recursos que custodia.

Política y práctica del personal.

Se comprobó que la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación y promoción del personal es un proceso que se lleva a cabo por la Oficina Territorial Empleadora del Turismo (OTET). En el Consejo de Dirección desarrollado es día 28 de Diciembre del 2007 en el acuerdo No. 141, es aprobada la planificación de la capacitación de los cuadros y trabajadores

para el año 2008. En esta proyección se analiza la estrategia del turismo en el trabajo con los cuadros y completamiento de los módulos establecidos, así como las necesidades que demanda el plan de formación de las reservas. Se respeta la metodología de FORMATUR para los pasos fundamentales, pero en la confección propia del plan se aplicó el módulo establecido por los procedimientos de calidad aprobados por la Casa Matriz. Se revisó también la evaluación del desempeño del personal del área de la Dirección de Recursos Humanos la cual se realiza mensualmente. En el primer trimestre del año 2008 se aplicó una sanción a un funcionario, teniendo en cuenta la legislación laboral vigente.

La máxima dirección comunica a sus trabajadores que espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, vela por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas.

Comité de Control

Se verificó que en la Sucursal Emprestur Cienfuegos existe la Resolución No. 48 de fecha 2 de Mayo del 2007 para la Constitución del Comité de Control, la cual se encuentra firmada y acuñada por el Director de la Sucursal. Este Comité de Control Interno tiene como función fundamental orientar y controlar las tareas planificadas en el cronograma y el Sistema de Control Interno, en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, según se describe en la citada Resolución. **Se pudo comprobar que este Comité de Control no cumple detalladamente con las funciones de apoyo, consulta, asesoría y supervisión a la dirección de la entidad según describe la Resolución No. 297 del 2003 en su Anexo No. 1 “Definiciones del Control Interno y sus Normas”. Además no existe evidencia de que dicho Comité de Control se reúna mensualmente, ya que no se mostraron las actas de las reuniones.**

Componente No. 2 Evaluación de Riesgos

Identificación del riesgo:

En este aspecto se comprobó que la entidad tiene identificados los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta. La entidad dispone de estrategias para determinar los riesgos, en las que se mencionan los tipos de riesgos existentes en la entidad.

- ♣ Riesgos de seguridad y salud del trabajo.
- ♣ Riesgos de corrupción e ilegalidades.
- ♣ Riesgos que atentan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ♣ Riesgos contra catástrofes.

A continuación se explican cada uno de ellos:

Riesgos de seguridad y salud del trabajo.

Se realiza a través de lo que establece el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo; se efectúan encuestas, entrevistas, inspecciones a las áreas. Se actualiza cuando hay inspecciones, accidentes e incidentes de trabajo, cambios de tecnologías, y se revisa anualmente para ver si hay algo nuevo que añadir. Las soluciones y medidas se incorporan al presupuesto de seguridad y salud determinando los recursos necesarios de cualquier naturaleza.

Riesgos de corrupción e ilegalidades.

Se hace el levantamiento con los trabajadores por cada área para que expongan sus criterios, se evalúan los resultados de las visitas, inspecciones y auditorias, incidentes y hechos delictivos ocurridos en la entidad o en otras que realicen actividades similares. Se actualiza de manera permanente.

Riesgos que atentan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se evalúa trimestralmente el cumplimiento de los mismos y los riesgos que atentan para su cumplimiento, además con frecuencia semanal se efectúan consejillos donde se evalúa la capacidad de ejecución de la producción y las necesidades.

Riesgos contra catástrofes.

Se elabora a través de la metodología vigente, visita a las áreas, preguntas a los trabajadores. Se actualiza a través de las inspecciones, ante la ocurrencia de un evento, incidente o accidente y cuando se efectúa el ejercicio Meteoro en el mes de Mayo.

También se encuentran definidos los riesgos de los puestos de trabajo asociados a la dirección, informática, producción, comercial, recursos humanos, financieros, entre otros. Los riesgos se actualizan en el "Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción".

Determinación de los objetivos de control:

Se verificó que la entidad tiene especificados los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y por actividad. A continuación se presentan los posibles riesgos y los objetivos declarados para eliminar los mismos según las normas de la Resolución No. 297 del 2003:

Integridad y valores éticos

- ♣ Riesgo: Lentitud y debilidad en la aplicación de medidas ante indisciplinas e ilegalidades.

Objetivo: Lograr la permanente utilización de los reglamentos disciplinarios para cuadros y trabajadores ante indisciplinas, ilegalidades e incumplimiento de lo establecido en la legislación vigente.

- ♣ Riesgo: Colectivo con moral revolucionaria no acorde con lo requerido para los trabajadores del sector.

Objetivo: Lograr que las decisiones adoptadas sean justas, y que no impere el paternalismo, nepotismo, amiguismo.

- ♣ Riesgo: Falta de ejemplaridad en Cuadros y Trabajadores y conductas contrarias al comportamiento ético que se requiere para un trabajador del sector.

Objetivo: Lograr un colectivo ejemplar y con un comportamiento acorde a lo esperado de los trabajadores del sector turístico.

- ♣ Riesgo: Deficiencias en la aplicación de la política de cuadros.

Objetivo: Lograr un equipo de dirección con su reserva completa y que esta se encuentre lista para promover.

- ♣ Riesgo: No utilización de los preceptos del Código de Ética como herramienta de dirección y evaluación de los cuadros.

Objetivo: Lograr que el comportamiento de los cuadros sea un reflejo de los preceptos del Código de Ética de los cuadros del estado cubano.

Competencia profesional

- ♣ Riesgo: Mala identificación de las necesidades de capacitación y por consiguiente mala elaboración del plan de capacitación de cuadros y trabajadores.

Objetivo: Alcanzar un nivel superior de desempeño de todos los Recursos Humanos.

- ♣ Riesgo: Incumplimiento de las acciones del Plan de capacitación.

Objetivo: Lograr un desarrollo ascendente de los recursos humanos a través de acciones de capacitación constante.

- ♣ Riesgo: Competencias laborales, que no tienen total correspondencia con los puestos de trabajo.

Objetivo: Lograr que las competencias laborales se ajusten a los requerimientos de la organización.

- ♣ Riesgo: Falta de sistematicidad y de calidad en la realización de las evaluaciones del desempeño.

Objetivo: Lograr la realización de las evaluaciones del desempeño de forma sistemática y con la calidad requerida.

- ♣ Riesgo: Desconocimiento por parte de algunos trabajadores y dirigentes de los Objetivos de Trabajo de la Entidad.

Objetivo: Lograr un trabajo encaminado al logro de los objetivos de Trabajo de la Entidad.

- ♣ Riesgo: Desconocimiento del Reglamento Disciplinario, responsabilidades, contenido de trabajo y Convenio Colectivo de trabajo.

Objetivo: Lograr el conocimiento por parte de los trabajadores del Reglamento Disciplinario, responsabilidades, contenido de trabajo y Convenio.

- ♣ Riesgo: Existencia de condiciones de trabajo inadecuadas como exceso de calor y falta de medios de protección como guantes a los cristaleros.

Objetivo: Lograr condiciones de trabajo adecuadas con respecto al calor y con el completamiento de los medios de protección.

Atmósfera de confianza mutua

- ♣ Riesgo: No existencia de un sistema de estimulación que abarque al 100% de los trabajadores.

Objetivo: Lograr un sistema integral de reconocimiento y estimulación.

Lograr el incremento de la productividad y los ingresos.

Lograr actualizar el Banco de Problemas y darle solución al 100% de los problemas internos existentes en la Empresa.

Lograr que se cumplan los planes de medidas y lo establecido en los manuales así como en la legislación vigente.

Asignación de autoridad y responsabilidad y competencia profesional

- ♣ Riesgo: Preparación deficiente de los técnicos y dirigentes para ejecutar y aplicar la DIP.

Objetivo: Lograr Implantar la Dirección integrada de proyectos.

Garantizar que se eleve la imagen de la Empresa, mayor prestigio.

Incrementar el nivel de confiabilidad ante los clientes y ventajas con la competencia.

Certificación de los servicios de control de plagas, vectores.

Garantizar la calidad y rapidez de los servicios.

Elevar la imagen corporativa de la Empresa e incrementar los ingresos.

Cumplir los compromisos con los clientes.

Mejorar el enfoque ambientalista de la actividad de proyecto.

Lograr el desarrollo de viveros para reproducir de forma organizada ejemplares de las especies deseadas.

Lograr productos y servicios competitivos a partir del desarrollo en la organización de la Ciencia y la Técnica.

Lograr abarcar el 100 % del mercado del turismo en el territorio y una gran parte fuera del sistema.

Mantener en buen estado las reservas de alimentos creadas.

- ♣ Riesgo: Ocurrencia de hechos delictivos, incidentes y accidentes prevenibles.

Objetivo: Erradicar los hechos delictivos en las instalaciones.

- ♣ Riesgo: No existencia de toda la documentación para legalizar los inmuebles que utiliza Emprestur.

Objetivo: Lograr concluir el proceso de transferencia de la propiedad a favor del estado cubano de los inmuebles que utiliza o explota Emprestur.

Evaluación de Riesgos:

Se verificó que se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, el cual se realiza trimestralmente. Se encuentran las Actas de Evaluación de Riesgos, donde poseen definidas las áreas por objetivo de trabajo, identificación del riesgo y su cuantificación, así como los objetivos de la entidad para eliminar los riesgos, detección del cambio, su clasificación en interno o externo, con su causa y efecto.

Componente No. 3 Actividades de Control

Se revisó el **Manual de Procedimientos y de Organización** que existe en la entidad, el cual contiene por escrito los procedimientos referidos a: la separación de tareas y responsabilidades o en su defecto la forma de supervisión o monitoreo, siendo asignadas las distintas funciones al personal de cada área adaptándolo a sus tareas y responsabilidades. La coordinación entre áreas se encuentra descrita y se logra la integración adecuada entre ellas. Toda la documentación que llega del organismo superior es archivada y disponible para todas las áreas de la entidad. Se encuentran definidos los niveles de autorización, ya que cada área posee la documentación requerida donde se plasma no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa área, sino también lo que es de su autoridad hacer. Se comprobó que el Manual contiene por escrito también, lo referente al registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, y éstas(os) se registran en el momento de su ocurrencia. El acceso restringido a los recursos, activos y registros se logra a través de dispositivos de seguridad como claves y definición de accesos; además en el Plan de Prevención se define el tiempo ó los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables del control en cada una de las acciones. Se verificó que existen documentos como las Actas de Responsabilidad Material para la custodia de los recursos, activos y registros. La rotación del personal en las áreas claves, se lleva acabo en los momentos requeridos, o sea, por vacaciones del personal o viajes, y se evalúan periódicamente los resultados obtenidos en las áreas de resultados claves, comparándolas con los resultados de años anteriores. En dicho manual se describe además, todo lo referente al sistema y la tecnología de información. Los indicadores de desempeño se encuentran definidos por la dirección de la entidad y se ponen de manifiesto en las áreas de resultados claves, lo que le permite conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados. En lo referente a la función de auditoria interna e independiente,

acorde con la legislación vigente se comprobó que existe un Plan de Auditoria Interna en la entidad aprobado por la Delegación del Ministerio de Auditoria y Control (MAC) en Cienfuegos y la Casa Matriz el cual consiste en realizar 10 comprobaciones en el año 2008 y este se encuentra debidamente aprobado por el Director General. En el Informe de la Auditoria Financiera, orden de trabajo No: 221/2004 a la Sucursal Emprestur Cienfuegos en el mes de Diciembre del 2004, tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos se califica el control interno de **malo**, así como también en la auditoria realizada en el mes de Marzo del año 2006, orden de trabajo No. 06/2006. Se verificó además que en la Auditoria realizada en el mes de Agosto del año 2007, orden de trabajo No. 61/2007, se califica de **deficiente** el Sistema de Control Interno implementando en la entidad auditada sobre sus recursos materiales y efectivos, toda vez que las deficiencias detectadas no garantizan el cumplimiento de los objetivos del mismo ya que evidencian violaciones de procedimientos establecidos, 3 de ellas crean condiciones favorables para la ocurrencia de irregularidades y el 25% de dichas deficiencias poseen un carácter reiterativo debido a que en acciones de control anteriores se señalaron similares manifestaciones de descontrol. No obstante se considera oportuno reconocer que la Sucursal con respecto a los resultados obtenidos en auditorias procedentes realizadas por el Ministerio de Turismo ha tenido avances en la administración y control de sus recursos, **aunque debe aumentar la exigencia en sus controles y lograr una mayor sistematicidad de estos ya que existen una serie de deficiencias que evidencian falta de control.**

Se examinó el **Manual de Contabilidad General** el cual incluye: la organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria por área, departamento, divisiones, entre otros. Las principales características de explotación que presenta el sistema informático contable (SICES) del Grupo Empresarial Emprestur son las siguientes: es una aplicación desarrollada en el ambiente Visual FoxPro 9 y no es más que un sistema de gestión de datos que permite el control de

las Finanzas y la Contabilidad de cualquiera de las empresas que conforman el grupo; es un sistema que posee ayuda en línea y permite el trabajo multiusuario, así



como posee un sistema de seguridad que limita el acceso a la información, dependiendo del nivel de acceso de cada usuario. El nomenclador de cuentas tiene una estructura adecuada, pues están estructuradas las subcuentas apareciendo la naturaleza de cada una de ellas y los niveles. El contenido y uso de las cuentas se encuentra definido, así como de las subcuentas y análisis. Los Estados Financieros de la entidad están diseñados adecuadamente (Estado de Costos y Gastos, Estado de Resultado y Estado de Situación) y los mismos se preparan en Moneda Nacional y en C.U.C. Los procedimientos contables a aplicar, están recogidos en el Manual de Normas y Procedimientos y poseen ejemplos ilustrativos del registro contable de los hechos económicos.

Se comprobó que el **Manual de Contabilidad de Costo** contiene un Sistema de Contabilidad para registrar los costos de explotación de la entidad, de manera tal que las cuentas que se lleven en relación con la producción, la administración y la venta, sirvan a los Administradores para la determinación de los costos unitarios y totales de los artículos producidos o servicios prestados, para lograr así una explotación económica y eficiente. Los Elementos de gastos se identifican con su naturaleza económica, estén o no asociados directa o indirectamente con el producto o servicio. Por elementos del gasto se consideran los incurridos tanto en el proceso productivo o de servicios, como en el resto de las actividades, tales como administración, distribución, ventas y en otras ajenas a las actividades fundamentales de la entidad. Las partidas de gastos de la entidad son las que permiten la desagregación de los elementos de gastos en los siguientes conceptos: materias primas y materiales, gastos de fuerza de trabajo, otros gastos directos y gastos indirectos de producción. Los gastos indirectos de producción incluyen entre otros, los conceptos de gastos

generales de la fábrica o de taller, considerados indirectos por no identificarse con una producción o servicio específico. La entidad tiene diseñado el conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla.

Elemento Clave I- Gestión Financiera.

En las cuentas de **Tesorería o Efectivo** se verificó que existen conciliaciones bancarias de todas las cuentas habilitadas y que se realizan arqueos al efectivo 2 veces al mes, uno de ellos de manera sorpresiva y el otro programado. Además los ingresos de efectivo se depositan según lo establecido por la dirección y no exceden de los \$ 1 000,00. Los pagos en efectivo se hacen solo por los conceptos que se establecen y son firmados por el personal autorizado. Los desembolsos de efectivo se registran de manera oportuna y de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente. Se verificó que se realizan pagos para las compras debidamente autorizadas por las autoridades facultadas en la entidad y existe custodia y archivo adecuado de los registros contables correspondientes. Se cumple con el calendario de pagos y la política de cobros aprobado(a) por la autoridad facultada. Se evalúa la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad. **Las Actas de Responsabilidad están firmadas por el responsable de la custodia de los recursos pero no se encuentran actualizadas por el nuevo decreto ley 249/07.** y se hace un expediente de faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

En las **Cuentas por Cobrar** se verificó que existe un registro de control de las facturas y estas se numeran consecutivamente. Se controlan las facturas canceladas y las facturas comerciales se registran oportunamente, estando autorizados los envíos por la autoridad facultada. No existen devoluciones de ventas y los saldos que

muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente. Los cobros anticipados son debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes, y existe un expediente de cada cliente, **así como evidencia documental de las gestiones de cobro, aunque se pudo comprobar que existen saldos envejecidos en estas cuentas y que no todas están conciliadas.** Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

De los **Activos Fijos** se verificó que los adquiridos en el primer trimestre del 2008, están amparados por su correspondiente factura y el modelo de acta en el subsistema de Activo Fijo. Existe un plan de chequeo físico de los Activos Fijos que se cumple **y las actas están firmadas por los responsables de cada área pero no se encuentran actualizadas por el nuevo decreto ley 249/07.** En el período revisado no existen faltantes ni sobrantes de Activos Fijos, pero está establecido el mecanismo para aplicar responsabilidades materiales. Existe división de funciones en el registro de Activos Fijos y está definido el personal facultado para cada movimiento.

En las **Cuentas por Pagar** se confirmó que se registran de manera oportuna las facturas de compras a suministradores y en el período revisado no existen devoluciones. Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor y los pagos anticipados están controlados por los documentos correspondientes **pero se señala que existen saldos envejecidos en estas cuentas y que no todos se encuentran conciliados.** En el período evaluado no han ocurrido reclamaciones de proveedores por mercancías no recibidas, pero está establecido el mecanismo para establecer reclamaciones en los casos que sean necesarios. Se comprueba que la custodia y archivo correcto de los expedientes de los proveedores está cerrado con clave. Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están

autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

En las **Nóminas** se verificó que los salarios pagados se corresponden con lo establecido en la legislación laboral aplicable. La nómina se hace de manera automatizada y cumple con los requisitos de la legislación vigente, se verificó que el cálculo es adecuado y que solamente tienen acceso a los datos de la nómina el personal autorizado. Existen controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.

Se valoró el **costo de los productos o servicios** donde el Sistema de Costo aprobado a la entidad está implementado y se elabora el presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad. Además está implementado un sistema de costo por obras el cual se analiza contra el presupuesto para conocer y trabajar sobre las desviaciones, **es de señalar que no en todas las obras se implementa este sistema de costo.** Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

En el **Análisis y Conciliaciones** se comprobó que los órganos de dirección colectiva de la empresa analizan el cumplimiento del costo como un instrumento de dirección y que se realizan evaluaciones periódicas de los indicadores de desempeño aprobados para la entidad e incluidos en su sistema de información. Se verificó además que existen evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores **pero no en su totalidad comprobándose en un 15% que estas no se realizan**, así como con los registros contables. Con respecto a la información financiera y de gestión, se comprobó que esta reglamentado que se realice la entrega decenalmente **pero no siempre se cumple así ya que no todos los reportes se entregan a tiempo y con la calidad requerida ya que no siempre da tiempo revisar la información por el área de contabilidad y de manera oportuna a los**

órganos de dirección para la toma de decisiones. Aunque es de destacar que se entrega en las fechas establecidas a los órganos y organismos externos, y se elaboran los expedientes por faltantes, pérdidas y sobrantes detectados, los cuales se investigan. Se realizan las notas de los Estados Financieros, o sea, el análisis económico de acuerdo con las Normas Cubanas de Contabilidad.

Elemento Clave II- Administración y custodia de recursos materiales.

En las **Compras de mercancías** se verificó que las realizadas en el período están amparadas por el contrato y corresponden a los productos autorizados. Los precios acordados entre las partes cumplen la legislación vigente y existe información actualizada sobre los suministradores, todo está en el contrato (No. de cuenta bancaria, direcciones, productos que comercializan y fichas de costo de productos).

En la **Recepción de mercancías** se realiza el conteo físico de ésta al recepcionarse en el almacén (recepción a ciegas). Al detectarse mercancías no enviadas por el suministrador se establece información comercial. Todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén están documentadas adecuadamente y se confecciona la solicitud de los materiales previa al despacho de las mercancías. Existe un registro contable de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas; así como la adecuada custodia y salvaguarda de las mismas. Además están firmadas las Actas de Responsabilidad por la custodia de los recursos y existe el plan de inventario periódico para los mismos.

Componente No. 4 Información y Comunicación

Información y Responsabilidad:

En la Sucursal Emprestur Cienfuegos, los sistemas de información tanto manuales como informáticos, se encuentran actualizados por los niveles correspondientes, así como está definida la responsabilidad en la revisión y aprobación de los mismos. La información se entrega en el tiempo establecido a cada una de las áreas para que sirva de herramienta a los directores, jefes de departamentos y especialistas de cada nivel en el proceso de toma de decisiones.

Contenido, Calidad, Flujo de la Información y Flexibilidad al Cambio:

Se verificó que en la entidad cada una de las áreas tiene determinado el flujo de información, el cual se encuentra actualizado a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional. Se realizan encuestas mensuales a los clientes y se evalúan periódicamente los proveedores. Los cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración son recibidos de la Casa Matriz, por lo que no se puede actuar sobre ello. El presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados en las tecnologías de información se lleva a nivel de Casa Matriz.

Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias:

Se evaluó el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizadas en la entidad, comprobándose que es efectivo, pues se considera importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas. En consecuencia, tienen establecidos canales de comunicación para que los trabajadores informen sobre posibles irregularidades; para ello se consideran: los matutinos, reuniones del Partido y el Sindicato, solicitando despachos directos, o por medio de los asesores y consejos de dirección. Se confirmó que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Componente No. 5 Supervisión y Monitoreo

Evaluación. Eficacia. Auditorías del Sistema de Control Interno y tratamiento de las deficiencias detectadas.

Se verificó que la entidad tiene diseñado el Plan de acción (Plan de Autocontrol), así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables, el cual incluye las tareas relacionadas tanto con las actividades continuas como con las

evaluaciones puntuales. Se comprobó también que en cada nivel de dirección se verifica el cumplimiento del Código de Ética por los cuadros, funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores. Se efectúan comparaciones periódicas de los importes reportados por el Sistema de Contabilidad con los activos pendientes de depositar o almacenados. **Se evaluó el funcionamiento del Comité de Control Interno y se pudo comprobar que no funciona adecuadamente, así como no existen impactos en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.**

Validación de los Supuestos Asumidos.

Se confirmó que los órganos de dirección colectiva y el resto de personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica. Los objetivos de trabajo se elaboran y aprueban todos los años; trimestralmente se evalúa su cumplimiento en el Consejo de Dirección y cada área, responsable del objetivo de trabajo, elabora la propuesta de cumplimiento y la propuesta de evaluación del objetivo. En el Consejo de Dirección se discute y aprueba de forma definitiva el cumplimiento del objetivo y la evaluación definitiva.

Se valoró la **efectividad de las evaluaciones periódicas con los resultados de la Auditorias** comprobándose que elabora un expediente de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Además las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados. La información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías se encuentra actualizada, así como son seguras las condiciones de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.

En cuanto al **Despacho de mercancías** es válido lo tratado en este propio capítulo en la página 42.

Elemento Clave III- Recursos Humanos.

Se verificó que en la contratación de los recursos humanos se cumple con la aplicación de la legislación laboral y existe un registro adecuado para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo. Además los procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios están aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Elemento Clave IV- Tecnologías de información.

Se verificó que no está Certificado el Sistema Contable – Financiero (SICES) del Grupo Empresarial Emprestur soportado sobre las tecnologías de información. En un Convenio Interministerial para la Informatización del Ministerio del Turismo, firmado por el MININT, se acordó la implementación del Sistema Contable-Financiero (eTes) desarrollado por la Empresa DATYS perteneciente al Ministerio del Interior. En Certificado, del Viceministro Primero del Ministerio del Turismo, de fecha 29 de octubre del 2007, se dice que el sistema eTes, se encuentra certificado según lo establecido por la Resolución Conjunta MIC-MFP de abril del 2004, y éste garantizará la implementación en el Ministerio del Turismo de las Normas Cubanas de Contabilidad, explicando que para lograr la consolidación y el análisis real de la información que brindan las entidades de ese Ministerio, así como la estandarización de los parámetros e indicadores propios del Sistema de Turismo, se establece un plazo de un año para generalizar la implementación del Sistema Contable Financiero eTes.

Este plazo vence el 29 de Octubre del 2008 y aún no se encuentra implementado el sistema aprobado.

Se cumple con la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorias a las Tecnologías de la Información.

Capítulo II: Propuestas de Alternativas

2.1 Para el mejoramiento de la Contabilidad en la Sucursal Emprestur Cienfuegos según la Consultaría.

A continuación proponemos alternativas para la solución de los problemas antes mencionados en el cuerpo de la Tesina:

- Exigir por el cumplimiento de la entrega de la información al Departamento de economía como lo establece el Manual de Normas y Procedimientos de Emprestur.
- Estudiar, realizar seminarios y analizar el Manual de Normas y procedimientos de Emprestur para lograr claridad y toma de conciencia del problema y resolverlo.
- Que el vale de salida mecanizado salga con el producto del almacén.
- Que se valore un especialista del área económica sustituto que cuando la especialista que atiende el submayor de inventario no este lo realice.
- Lograr estabilidad en las entregas decenales de los reportes y la evaluación periódica de los responsables en las demoras.
- Mayor sistematicidad y mejorar la estimulación material (realizar actividades por el día de la Mujer, de las Madres, etc) y moral y disminuir las regulaciones prohibitivas.
- Exigir a la Casa Matriz para el cambio del programa de Activos Fijos Tangibles.
- Lograr la certificación del sistema contable, realizando comunicaciones a la Casa Matriz.
- Exigir al proveedor las facturas con los precios para erradicar los conduce y hacer buena planificación de la obra para evitar los anexos innecesarios en las cartas limites.

- Que todo el personal del Departamento de Economía este capacitado y el diseño de cada puesto de trabajo sea el correcto.
- Que se realicen más controles a las obras en ejecución.
- Trabajar con mayor sistematicidad y organización.
- Trabajar en equipo, con coordinación, organización en los trabajos y confección de los documentos primarios que agilicen el trabajo del departamento contable, de manera que se puedan detectar a tiempo errores que luego de cerrarse el mes ya no tienen solución o quedan plasmados en la información erróneamente, avalando luego el resultado de mal en auditorias efectuadas.
- Chequeo sistemático, involucrar a todos el Consejo de Dirección.
- Diseñar horario en el almacén .
- Exigir que se cumpla con las conciliaciones periódicas de todas las cuentas.

2.2 Para una correcta implementación del Control Interno según la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

A continuación relacionamos las propuestas de alternativas para la implementación del control Interno en la Sucursal:

- Aumentar los controles y que estos se realicen sistemáticamente.
- Actualizar las Actas de responsabilidad por el nuevo decreto ley 249/07.
- Realizar las conciliaciones en su totalidad a las cuentas por cobrar y pagar, pagos y cobros anticipados.
- Exigir porque se cumpla la entrega en tiempo de la información primaria al área contable.
- Analizar el funcionamiento del Comité de Control de la Sucursal.
- Exigir que se certifique el sistema contable SICES.

Conclusiones:

Una vez realizado el diagnostico de los problemas que afectan el Aval de la Contabilidad y la Implementación de la Resolución 297/03 en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La contabilidad de la Sucursal Emprestur Cienfuegos presenta deficiencias que afectan la continuidad del Perfeccionamiento Empresarial con todos los problemas que esto genera.
2. Existen evidencias por los instrumentos aplicados que tanto el personal de contabilidad, como el de almacén no se consideran estimulados, ni motivados por su labor.
3. Se incumple con lo establecido en el manual de Normas y procedimientos de Emprestur dado que:
 - ✓ No se concilia en su totalidad los importes envejecidos en las cuentas por Cobrar y pagar.
 - ✓ No se entrega de forma oportuna los documentos primarios.
 - ✓ No se realiza diariamente el vale de salida mecanizado del almacén.
4. Los sistemas informáticos de activos fijos tangibles presentan problemas que limitan su efectividad.
5. No se realizan en su totalidad el Costo por Obra.
6. Existe atraso de forma sistemática en la recepción de las mercancías en el almacén.
7. Hay dificultades en el registro de los inventarios ociosos del almacén.
8. Necesidades a'un insatisfechas de capacitación en disciplina de Contabilidad, control interno, métodos de dirección, informática y prevención.



9. Desactualización de las actas de responsabilidad material según el decreto ley 249/2007.

10.No funcionamiento del Comité de Control.

11.Al evaluar el sistema de control interno en la Sucursal mediante el método Delphi, se constato que el 100% de los aspectos evaluados se categorizar como adecuados. Al no existir otras categorías, estos indica que se debe continuar trabajando para que verdaderamente el sistema de control interno logre un cumplimiento exitoso en todas las áreas de la organización, en los aspectos siguientes:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión y monitoreo



Recomendaciones:

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente se propone:

1. Insistir en el estudio y contenido de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, para ello preparar seminarios, conferencias y talleres como alternativa de estudio.
2. Utilizar el manual de Normas y Procedimientos de Emprestur definido como documento e instrumento para la preparación, organización, evaluación y control en la toma de decisiones.
3. Elaborar por parte del funcionario correspondiente, las funciones del Comité de Control Interno de la Sucursal.
4. Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de los procedimientos de l ambiente de control y supervisión continuada.
5. Implementar el Sistema Contable Financiero eTes aprobado por el Mintur.
6. Definir los mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias en encontradas en este trabajo.
7. Implementación de las propuestas efectuadas en el capítulo II.
8. Efectuar acciones que ayuden a la motivación laboral con un trabajo sistemático con las áreas claves como son Contabilidad y almacén.)
9. Que la evaluación del desempeño sirva de instrumento de medición de resultados.

Bibliografía:

Lambert, Tom. Manual de Consultaría./Tom, Lambert.—Barcelona: Editorial .
Gestión 2000.- 150p

Auditoria y Control Interno. Tomado De: <http://www.gestopolis.com.htm> ,
Diciembre 2007.

Catácora, F. Sistemas y Procedimientos Contables. / F. Catácora. --Venezuela:
Editorial Mc Graw – Hill, Interamericana, 1992. --238p.

Control Interno una responsabilidad de todos los integrantes. Tomado De:
<http://www.gestopolis.com.htm>., Diciembre 2007.

Coopers. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)/ Coopers &
Lybrand. – Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A, 2002. --2T.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control interno. –
La Habana, 2003. --30p.

Cuba. Oficina Nacional de Auditoria. Decreto Ley No. 159 De la Auditoria. --La
Habana, Junio de 1995. --27p.

Finanzas al Día: Subsistemas de Contabilidad Control Interno. —La Habana.
Empresa Gráfica de Finanzas y Precios, 1999. --20p.

Estudio y Evaluación del Control Interno. Tomado De:
<http://www.el.economista.cuba.web.cu>, Diciembre 2007.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Examen del Control Interno. Boletín
5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoria (México): [sp]. 1957.

Landeta, Jon. El método Delphi. / Jon Landeta. – Barcelona: Editorial Ariel, 1999. --[sp].

Naranjo, Alise. Administración y Control. Tomado De:
<http://www.gestopolis.com.htm>., Diciembre 2007

Pérez Gutiérrez, Jorge Luis. Propuesta para Evaluación del Control Interno/
Jorge Luis Pérez Gutiérrez; Martha Rosa López Toledo, tutora. –Trabajo de Maestría, UCF (CF), 2005. – 100h.

Poch, R. Manual de Control Interno. / R. Poch. --Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1992. – 17p.

Linstone, H.A. El Método Delphi. Técnicas y Aplicaciones, Addison wesley publishing, 1975. --[sp].

MATRIZ RESUMEN

Empresa: Sucursal Emprestur Cienfuegos

Anexo No. 2.2

Consejo de Dirección

OBJETIVO: Identificar los problemas que existen en la empresa y las causas que los originan, que afectan la calidad de la contabilidad e impiden la no certificación de la misma, según la percepción de los entrevistados.

PROBLEMAS

No.	Pregunta	Procesos Cotidianos	Problemas que se repiten en la Empresa
1	1. Cuáles son los problemas existentes en el área económica que han impedido el otorgamiento o la pérdida del aval de la contabilidad para aplicar el perfeccionamiento empresarial.	- Saldos envejecidos en cuentas por cobrar y pagar. -Deficiencias del sistema de A.F.T que no permite incluir todos los datos en la descripción de los mismos. -Atraso en la entrega de la información. -Cuentas por cobrar envejecidos y depósitos de efectivo fuera de fecha. - depósitos de comedor fuera de fecha que son responsabilidad del compañero de Servicios internos . -Cuentas por cobrar fuera de términos, el registro fuera de tiempo de algunos hechos contables, falta de conciliaciones, entregas tardías de efectivos y depósitos en caja y banco, entre las cosas mas significativas. -Multa duplicada y la empresa no tomo la medidas de responsabilidad material y atraso de la entrega del efectivo del comedor obrero a la caja. -Atraso en la entrega de la información del comedor obrero a la caja y multa sin aplicar responsabilidad material. -Exceso de regulaciones legales con independencia de que personalmente no estoy de acuerdo con la calificación. -Los problemas fueron: Atraso de la entrega del comedor obrero a la caja y una multa que se duplico a 10000.00 y la empresa no aplico el decreto ley. - No todo el personal esta preparado integralmente en las tareas asignadas, los métodos y estilos de dirección, así como la falta de preparación del director económico que en ese momento se encontraban en el cargo, la superación y el control dentro del dpto. económico no ha sido bueno Ejemplo: cuentas por	- Saldos envejecidos en las cuentas por cobrar y pagar. - Atraso en la entrega de información al área contable. - Atrasos de los depósitos del comedor obrero a la caja. - Multa duplicada sin aplicar responsabilidad material.

		cobrar y pagar, lograr que el colectivo se encuentra estimulado y se sienta atendido por su jefe. , la entrada en tiempo de la documentación que fluye hacia el departamento en los cierres decenales no logra un lógico análisis económico de la empresa, los depósitos del comedor obrero a la empresa han sido repetitivos en todas las auditorias, lograr que se autoevaluen con calidad.	
2	2. Qué implicación tienen en el área que usted dirige los problemas antes mencionados. (excepto el Director).	-En algunos casos pueden provocar o dar lugar a la ocurrencia de una indisciplina, ilegalidad o hecho delictivo. -Ninguno. No tienen. -Como soy directora desde el punto de vista de dirección tengo implicaciones. -Las implicaciones en mi área: que existan cuentas por cobrar y pagar muy envejecidas, trae consigo que no exista liquidez (un flujo de caja que me permita la compra de materiales en tiempo para el cumplimiento del plan.). Directamente en el resultado de la última auditoria ninguno, aunque un mal trabajo de mi área pudiera dar al traste con cualquiera de ellos. -La multa aplicada fue a mi área. -Los depósitos fuera de fecha a la caja. -Ninguna. -No procede. -Todas las deficiencias afectan el control interno y la seguridad -La deficiencia de la entrega fuera de fecha fue detectada por el auditor interno en auditorias anteriores. -Considero que fue un caso puntual en que nos confiamos todos pues aunque sabíamos que esta deficiencia era repetitiva no verificamos que se estaba cumpliendo los depósitos del comedor a la caja, multa duplicada a 10 000.00 y no se aplicó decreto ley al responsable , entre otras cosas. -No tiene ninguna implicación	-Ninguna. -Saldos envejecidos en las cuentas por pagar cobrar.
3	3. Aplican las Resoluciones 297/03 del M.F.P. la 13/06 y la 26/06 del M.A.C.	-Si se aplican	-Sí se aplican.

4	4. Con qué periodicidad se analizan en los Consejos de Dirección o Consejos Económicos esos problemas:	--Esporádicos. -Mensualmente se analizan los problemas en el consejo de dirección y además se realizan regiones semanales para solucionar las deficiencias a través del chequeo de los planes de medidas. -Mensual. -En todos los Consejos de Dirección. -Se analiza sistemáticamente. -En todos. -Permanente. -Se analiza en su debido momento y se revisa sistemáticamente. -Frecuentemente se han hecho comprobaciones internas para que esto no se repita. -Se realizó Plan de Medidas y se analizo en los Consejos de Dirección hasta su cumplimiento. -Se analizan frecuentemente los problemas detectados, casi todos los problemas fueron resueltos durante el transcurso de la auditoria, el resto se le ha dado seguimiento hasta su erradicación. -Los problemas detectados se analizaron mensualmente en los Consejos de dirección hasta su erradicación y se tramitaron los que no estaban a nuestro alcance resolver (dejando constancia documental). -Casi todos los meses en los Consejos de dirección.	-En todos los Consejos de dirección . -Sistemáticamente.
5	5. Cuáles son las causas fundamentales que los originan:	-El exceso de trabajo, la alta responsabilidad y la poca estimulación o reconocimiento al trabajo. -Exceso de controles que no permite sistematizar el trabajo con calidad, falta de sistematicidad en el cumplimiento de lo establecido. -La operatividad de la empresa, exceso de disposiciones y regulaciones que se agudiza en el sistema del Mintur. -Deficiencias reiterativas. -Falta de coordinación entre las partes, falta de planificación en el trabajo, perdida de sistematicidad en algunos mecanismos de controles que están establecidos, demostración y falta de incentivos en el personal que labora en el área. -Ya no existen estos problemas. -Depósitos fuera de fecha y multa la cual no se aplicó responsabilidad material.	-La dirección de la empresa se confió. -No sistematicidad de la revisión oportuna. -No se lee el Manual de Normas y Procedimientos. -

		-No sistematicidad de la revisión oportuna. -Exceso de normativas legales y rigidez a la hora de emitir una calificación (No se si debido al procedimientos existente o si es un asunto del sujeto que la emite). -La dirección de la empresa se confió . --La no revisión sistemática. -La no revisión sistemática de este problema, nos confiamos aunque no estuvimos de acuerdo con la calificación. -Falta de sistematicidad en el trabajo. -falta de sistematicidad en la revisión de la documentación, no se lee el Manual de Normas y Procedimientos. -La no revisión sistemática de los documentos ya que no se procesa diariamente la información. -No se reviso oportunamente confiando en los especialistas. -Las causas fundamentales que originaron las deficiencias estuvieron dadas en que nos confiamos y descuidamos la sistematicidad de la revisión. -Incumplimiento en lo legislado	
6	6. Qué acciones deben desarrollarse en la instalación para resolver definitivamente los problemas antes señalados.	- No es solo un problema de la empresa es de todo el sistema. -Continuar los chequeos de los planes de medidas. -Aplicar herramientas para la solución de problemas. -Exigir por el cumplimiento en fecha de la entrega de la información al dpto de Economía y plantear el exceso de disposiciones y resoluciones. -Mayor sistematicidad y mejorar la estimulación material y disminuir las regulaciones prohibitivas. -Trabajar con mayor sistematicidad y organización. -Observar constantemente que se cumpla lo que está establecidos realmente existen las normas y procedimientos, solo hay que ponerlas a funcionar. -Velar por el deposito del comedor obrero a la caja, realizar seminarios del Manual de Normas y Procedimientos, en fin controlar más. -Que todo el personal del dpto.economico este preparado y el diseño de cada puesto de trabajo sea el correcto, que el sistema automatizado no presente deficiencias, que la información al dpto. llegue en tiempo y con la calidad requerida para procesarla, que el autocontrol sea exigente con ello mismos. -Revisión sistemática de los recibos de ingresos. - Evaluarse por separados la contabilidad y el control interno. -La empresa esta realizando reuniones con cada área por independiente para darle solución.	- Exigir por el cumplimiento en fecha de la entrega de la información al dpto de Economía y plantear el exceso de disposiciones y resoluciones. - Trabajar con mayor sistematicidad y organización. - Velar por el deposito del comedor obrero a la caja. - Cumplir con el Manual de Normas y Procedimientos. - Que el vale de salida mecanizado salga con el producto del almacén. - Que se realicen mas controles a las obras

		-Que el vale de salida mecanizado salga con el producto del almacén. -Que se realicen mas controles a las obras.	
7	7. Desea usted añadir algo más.	-No. -La empresa goza de una contabilidad sana y transparente . -Desmotivación al trabajo.	-No.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ANEXO. No. 2.1
(Matriz Diagnóstico)
Consejo de Dirección

OBJETIVO: Identificar los problemas que existen en la Empresa y las causas que los originan que afectan la calidad de la Contabilidad

PROBLEMAS

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
1	Cuáles son los problemas existentes en el área económica que han impedido el otorgamiento o la pérdida del aval de la contabilidad para aplicar el perfeccionamiento empresarial.	-Saldos envejecidos en cuentas por cobrar y pagar. -Deficiencias del sistema de A.F.T que no permite incluir todos los datos en la descripción de los mismos. -Atraso en la entrega de la información. -Cuentas por cobrar envejecidas y depósitos de efectivo fuera de fecha. -En la última auditoria la contabilidad se evaluó de Razonable no así el control interno donde participa toda la entidad. No obstante se señalo los depósitos de comedor fuera de fecha que son responsabilidad del compañero de Servicios internos y una compañera de contabilidad fue sancionada por esto al considerarse que debió informar el problema que se estaba presentando con más fuerza conociendo que era una deficiencia reiterativa en otras auditorias. -Cuentas por cobrar fuera de términos, el registro fuera de tiempo de algunos hechos contables, falta de conciliaciones, entregas tardías de efectivos y depósitos en caja y	-Atraso en la entrega de la información del comedor obrero a la caja y multa sin aplicar responsabilidad material. -Exceso de regulaciones legales con independencia de que personalmente no estoy de acuerdo con la calificación. -Los problemas fueron: Atraso de la entrega del comedor obrero a la caja y una multa que se duplico a 10000.00 y la empresa no aplico el decreto ley. -Los principales problemas en el dpto. económico considero que han sido: No todo el personal esta preparado integralmente en las tareas asignadas, los métodos y estilos de dirección, así como la falta de preparación del director económico que en ese momento se encontraban en el cargo, la superación y el control dentro del dpto. económico no ha sido bueno Ejemplo: cuentas por cobrar y pagar, lograr que el colectivo se encuentra estimulado y se sienta atendido por su jefe. , la entra en tiempo de la documentación que fluye hacia el departamento en los	-Aplicación de una multa que se duplicó y no se aplicó responsabilidad material, atrasos en la entrega del efectivo del comedor. -No estuvimos de acuerdo con la calificación, exceso de rigurosidad en la metodología para la calificación. -Atrasos en la entrega del deposito del comedor obrero a la caja realizándose fuera de fecha y una multa de 5000.00 la cual se duplicó y no se aplicó responsabilidad material. -Lo fundamental fue el atraso de varios días de la recaudación del comedor obrero a la caja y una multa que se duplico a 10000.00 y no se aplico la responsabilidad al cuadro. -Considero drástica la

		banco, entre las cosas mas significativas. -Multa duplicada y la empresa no tomo la medidas de responsabilidad material y atraso de la entrega del efectivo del comedor obrero a la caja.	cierres decenales no logra un lógico análisis económico de la empresa, los depósitos del comedor obrero a la empresa han sido repetitivos en todas las auditorias, lograr que se autoevaluen con calidad.	evaluación de deficiente . Los problemas fueron: Atraso en la entrega del comedor obrero a la caja. -Las deficiencias fundamental fue que por control interno debido a una multa impuesta a la empresa la cual no se tomaron las medidas disciplinarias a tiempo. -Deficiencias en la disciplina del deposito del efectivo. -Estabilidad en la dirección contable.
2	Qué implicación tienen en el área que usted dirige los problemas antes mencionados. (excepto el Director).	.-En algunos casos pueden provocar o dar lugar a la ocurrencia de una indisciplina, ilegalidad o hecho delictivo. -Ninguno. No tienen. -Como soy directora desde el punto de vista de dirección tengo implicaciones. -Las implicaciones en mi área: que existan cuentas por cobrar y pagar muy envejecidas, trae consigo que no exista liquidez (un flujo de caja que me permita la compra de materiales en tiempo para el cumplimiento del plan.)	-Directamente en el resultado de la última auditoria ninguno, aunque un mal trabajo de mi área pudiera dar al traste con cualquiera de ellos. -La multa aplicada fue a mi área. -Los depósitos fuera de fecha a la caja. -Ninguna. -Ninguna -Ninguna. -No tienen ninguna implicación. -No procede. -No tuvimos ningún problema. -Todas las deficiencias afectan el control interno y la seguridad	-La deficiencia de la entrega fuera de fecha fue detectada por el auditor interno en auditorias anteriores. -Ninguna. -Considero que fue un caso puntual en que nos confiamos todos pues aunque sabíamos que esta deficiencia era repetitiva no verificamos que se estaba cumpliendo los depósitos del comedor a la caja, multa duplicada a 10 000.00 y no se aplicó decreto ley al responsable , entre otras cosas. -No tiene ninguna implicación.

3	Conocen ustedes y aplican las Resolución 297/03 del M.F.P, y las Resoluciones 13/06 y la 26/06 del M.A.C.	-Se aplican las tres resoluciones, en el caso de la 297 trimestralmente se aplican las guías de autocontrol cuyos resultados se analizan en el consejo de dirección, se analiza el grado de implementación y se discute con los trabajadores. La 13/06 existe un plan de Prevención para cada instalación. La 26/06 se aplica en las inspecciones internas.	-Si. -Si se aplican. -Si. -Si se aplican y se controlan. -Sí -Sí se aplica. -Sí. -Sí	-Si. -Si -Si se aplica. -Si se aplica. -Sí se aplican. -Sí se aplica -Si se aplica. -Si se aplican. -Sí se aplican.
4	Con qué periodicidad se analizan en los Consejos de Dirección o Consejos Económicos esos problemas:	--Esporádicos. -Mensualmente se analizan los problemas en el consejo de dirección y además se realizan regiones semanales para solucionar las deficiencias a través del chequeo de los planes de medidas. -Mensual. -En todos los Consejos de Dirección. -Se analiza sistemáticamente. -Todos los Consejos de dirección. -En todos. -Una vez al mes en todos los consejos de dirección.	-Permanente. -Se analiza en su debido momento y se revisa sistemáticamente. -Frecuentemente se han hecho comprobaciones internas para que esto no se repita. -En todos los Consejos de Dirección anteriores. -Se realizó Plan de Medidas y se analizo en los Consejos de Dirección hasta su cumplimiento. -los problemas se analizaron en el consejo de Dirección, se realizo el plan de Medidas y se analizó sistemáticamente para que no vuelva a ocurrir.	-Se analizan frecuentemente los problemas detectados, casi todos los problemas fueron resueltos durante el transcurso de la auditoria, el resto se le ha dado seguimiento hasta su erradicación. -Todos los Consejos. -Los problemas detectados se analizaron mensualmente en los Consejos de dirección hasta su erradicación y se tramitaron los que no estaban a nuestro alcance resolver (dejando constancia documental). -Casi todos los meses en los Consejos de dirección.

CAUSAS

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
5	Cuáles son las causas fundamentales que los originan:	-El exceso de trabajo, la alta responsabilidad y la poca estimulación o reconocimiento al trabajo. -Exceso de controles que no permite sistematizar el trabajo con calidad, falta de sistematicidad en el cumplimiento de lo establecido. -La operatividad de la empresa, exceso de disposiciones y regulaciones que se agudiza en el sistema del Mintur. -Al estar ocupados en otros riesgos que consideramos mas relevantes para el control de nuestros recursos descuidamos las cosas que consideramos que son simples que también suman deficiencias y que en este caso pudo ser lo que marco el deficiente del control interno al ser una deficiencia reiterativa en otras auditorias.	-Falta de coordinación entre las partes, falta de planificación en el trabajo, perdida de sistematicidad en algunos mecanismos de controles que están establecidos, demostración y falta de incentivos en el personal que labora en el área. -Ya no existen estos problemas. -Depósitos fuera de fecha y multa la cual no se aplicó responsabilidad material. -No sistematicidad de la revisión oportuna. -Exceso de normativas legales y rigidez a la hora de emitir una calificación (No se si debido al procedimientos existente o si es un asunto del sujeto que la emite). -La dirección de la empresa se confio . -	-La no revisión sistemática. -La no revisión sistemática de este problema, nos confiamos aunque no estuvimos de acuerdo con la calificación. -Falta de sistematicidad en el trabajo. -falta de sistematicidad en la revisión de la documentación, no se lee el Manual de Normas y Procedimientos. -La no revisión sistemática de los documentos ya que no se procesa diariamente la información. -No se reviso oportunamente confiando en los especialistas. -Las causas fundamentales que originaron las deficiencias estuvieron dadas en

				que nos confiamos y descuidamos la sistematicidad de la revisión. -Incumplimiento en lo legislado.
--	--	--	--	---

POSIBLES SOLUCIONES

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
6	Qué acciones deben desarrollarse en la instalación para resolver definitivamente los problemas antes señalados.	-No es solo un problema de la empresa es de todo el sistema. -Continuar los chequeos de los planes de medidas. -Aplicar herramientas para la solución de problemas. -Exigir por el cumplimiento en fecha de la entrega de la información al dpto de Economía y plantear el exceso de disposiciones y resoluciones. -Mayor sistematicidad y mejorar la estimulación material y disminuir las regulaciones prohibitivas. -Trabajar con mayor sistematicidad y organización. -Chequeo sistemático, involucrar a todos el Consejo de Dirección. -Revisión más frecuente en esa área que permita detectar cualquier problema antes. -Aumentar el control.	-Observar constantemente que se cumpla lo que está establecidos realmente existen las normas y procedimientos, solo hay que ponerlas a funcionar. -Velar por el deposito del comedor obrero a la caja, realizar seminarios del Manual de Normas y Procedimientos, en fin controlar más. . -Revisar sistemáticamente la recaudación del comedor obrero a la caja para resolver de inmediato cualquier dificultad. - Que todo el personal del dpto.economico este preparado y el diseño de cada puesto de trabajo sea el correcto, que el sistema automatizado no presente deficiencias, que la información al dpto. llegue en tiempo y con la calidad requerida para procesarla, que el autocontrol sea exigente con ello mismos.	-Revisión sistemática. -Revisión sistemática de los recibos de ingresos. -Considero que con el nuevo alcance del control interno a raíz del cumplimiento de la resolución 297 deberían evaluarse por separados la contabilidad y el control interno pues la primera muestra la forma en que están registrados los hechos económicos y si la entidad refleja en sus libros fielmente lo que ocurre y el segundo se refiere al riesgo en la gestión de la empresa lo cual tiene un alcance mucho mayor. -Revisar sistemáticamente los depósitos del comedor. -la empresa esta realizando reuniones con cada área por independiente para darle solución a los problemas , de hecho se han solucionado un gran numero de ellas. Continuar controlando. -Se paralizo el trabajo de recogida de desechos sólidos ya que la multa aplicada fue al

				camión de desechos sólidos porque no reunía las condiciones fitosanitarias.
7	Desea usted añadir algo más	-No. -Creo que la empresa goza de una contabilidad sana y transparente , sin lagunas, con un control interno bastante aceptable. -No.	-No obstante la respuesta emitida en la interrogante anterior , mientras no exista una mayor motivación por el trabajo, condicionada a su vez por una mayor estimulación material, no se transitara hacia estadios superiores de eficiencia, disciplina y organización, lo cual a su vez permitirá eliminar el exceso de regulaciones legales que han surgido para tratar de frenar la conducta lógica de los trabajadores para buscar una alternativa de solución a sus problemas.	-No. -No. -No.

RESUMEN CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA . ANEXO No. 4.2**EMPRESA:** Sucursal Emprestur Cienfuegos**CADENA:**Mintur**FECHA DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

12/09/2008

No.	Pregunta	SI	NO	NO SE	TOTAL
1	Falta de personal	2	16		18
2	Falta de preparación del personal		18		18
3	Poca experiencia en la actividad		18		18
4	Ineficiencia de los Sistemas Automatizados	10	8		18
5	Falta de claridad en los Sistemas Contables	1	16	1	18
6	Negligencia	12	6		18
7	Métodos y Estilos de Dirección	9	8	1	18
8	Métodos de Supervisión y Control	7	9	2	18
9	Problemas de información y comunicación	11	7		18
10	Deficiencias en diseños de puesto de trabajo	4	13	1	18
11	Disciplina Laboral	1	17		18
12	Enfermedad		17	1	18
13	Ausentismo		18		18
14	Estructura organizativa	6	11	1	18
15	Motivación	14	4		18
16	Estimulación	17	1		18
	TOTAL	94	187	7	288

ESTRUCTURA VERTICAL

No.	Pregunta	SI	NO	NO SE	TOTAL
1	Falta de personal	2,1	8,6		6,3
2	Falta de preparación del personal		9,6		6,3
3	Poca experiencia en la actividad		9,6		6,3
4	Ineficiencia de los Sistemas Automatizados	10,6	4,3		6,3
5	Falta de claridad en los Sistemas Contables	1,1	8,6	14,3	6,3
6	Negligencia	12,8	3,2		6,3
7	Métodos y Estilos de Dirección	9,6	4,3	14,3	6,3
8	Métodos de Supervisión y Control	7,4	4,8	28,6	6,3
9	Problemas de información y comunicación	11,7	3,7		6,3
10	Deficiencias en diseños de puesto de trabajo	4,3	7,0	14,3	6,3
11	Disciplina Laboral	1,1	9,1		6,3
12	Enfermedad		9,1	14,3	6,3
13	Ausentismo		9,6		6,3
14	Estructura organizativa	6,4	5,9	14,3	6,3
15	Motivación	14,9	2,1		6,3
16	Estimulación	18,1	0,5		6,3
	TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

ESTRUCTURA HORIZONTAL

No.	Pregunta	SI	NO	NO SE	TOTAL
1	Falta de personal	11,1	88,9		100,0
2	Falta de preparación del personal		100,0		100,0
3	Poca experiencia en la actividad		100,0		100,0
4	Ineficiencia de los Sistemas Automatizados	55,6	44,4		100,0
5	Falta de claridad en los Sistemas Contables	5,6	88,9	5,6	94,4
6	Negligencia	66,7	33,3		100,0
7	Métodos y Estilos de Dirección	50,0	44,4	5,6	94,4
8	Métodos de Supervisión y Control	38,9	50,0	11,1	88,9
9	Problemas de información y comunicación	61,1	38,9		100,0
10	Deficiencias en diseños de puesto de trabajo	22,2	72,2	5,6	94,4
11	Disciplina Laboral	5,6	94,4		100,0
12	Enfermedad		94,4	5,6	94,4
13	Auentismo		100,0		100,0
14	Estructura organizativa	33,3	61,1	5,6	94,4
15	Motivación	77,8	22,2		100,0
16	Estimulación	94,4	5,6		100,0
	TOTAL	32,6	64,9	2,4	97,6

INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA

**ANEXO.
No. 4.1**

Sucursal Emprerur
EMPRESA: Cienfuegos

12 de
FECHA DE LA septiembre
ENTREVISTA: del 2008

**CADENA
TURÍSTICA A
LA QUE
PERTENECE:** Grupo
Empresarial
Emprerur

	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10		
Persona	Falta de personal			Falta de preparación del personal			Poca experiencia en la actividad			Ineficiencia de los Sistemas Automatizados			Falta de claridad en los Sistemas Contables			Negligencia			Métodos y Estilos de Dirección			Métodos de Supervisión y Control			Problemas de información y comunicación			Deficiencia en diseños de puestos de trabajo		
	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE	SI	NO	NO SE

1	1				1			1		1			1		1		1			1		1		1						
2		1			1			1		1			1		1		1			1		1		1			1			
3		1			1			1		1			1		1		1			1		1		1			1		1	
4		1			1			1		1			1		1		1			1		1		1			1			
5		1			1			1		1			1		1		1			1		1		1			1		1	
6		1			1			1			1			1		1			1		1		1			1			1	
7		1			1			1			1			1		1			1		1		1			1			1	
8	1				1			1		1			1		1		1			1		1		1			1			
9		1			1			1		1				1		1			1		1		1			1			1	

[illegible]

Metodología para el procesamiento: Cuando en la planilla de la encuesta el entrevistado marque con una X, cualquiera de las dos respuestas pos correspondiente de esta tabla, es decir, si la respuesta a la primera pregunta es SI, entonces en el cuestionario se marcará una X y aquí se pondrá en la

RESUMEN DE CAUSAS POR LA QUE LAS EMPRESAS NO ALCANZAN EL AVAL

CONCEPTOS	SI	NO	N/P	TOTAL
I. EFECTIVO EN CAJA Y BANCO	28		6	36
II. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	15	3	2	20
III. INVENTARIOS	24	4	2	30
IV. ACTIVOS FIJOS	18	2	2	22
V. CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR	17	2	1	20

VI. NÓMINAS	20		1	21
VII. PATRIMONIO	4		7	11
VIII. ESTADOS FINANCIEROS	4		1	5
IX. INFORME SOBRE LOS COSTOS	11			11
X. OTROS ACTIVOS	4			4
XI. OTROS PASIVOS	3		1	4
XII. CUENTAS NOMINALES	4		3	7
TOTAL	152	11	26	191

ESTRUCTURA HORIZONTAL

CONCEPTOS	SI	NO	N/P	TOTAL
I. EFECTIVO EN CAJA Y BANCO	77,8		16,7	77,8
II. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	75,0	15,0	10,0	90,0
III. INVENTARIOS	80,0	13,3	6,7	93,3
IV. ACTIVOS FIJOS	81,8	9,1	9,1	90,9
V. CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR	85,0	10,0	5,0	95,0
VI. NÓMINAS	95,2		4,8	95,2
VII. PATRIMONIO	36,4		63,6	36,4
VIII. ESTADOS FINANCIEROS	80,0		20,0	80,0
IX. INFORME SOBRE LOS COSTOS	100,0			100,0

X. OTROS ACTIVOS	100,0			100,0
XI. OTROS PASIVOS	57,1		25,0	57,1
TOTAL	79,6	5,8	13,6	915,8

ESTRUCTURA VERTICAL

CONCEPTOS	SI	NO	N/P	TOTAL
I. EFECTIVO EN CAJA Y BANCO	18,4		23,1	18,8
II. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	9,9	27,3	7,7	10,5
III. INVENTARIOS	15,8	36,4	7,7	15,7
IV. ACTIVOS FIJOS	11,8	18,2	7,7	11,5
V. CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR	11,2	18,2	3,8	10,5
VI. NÓMINAS	13,2		3,8	11,0
VII. PATRIMONIO	2,6		26,9	5,8
VIII. ESTADOS FINANCIEROS	2,6		3,8	2,6
IX. INFORME SOBRE LOS COSTOS	7,2			5,8
X. OTROS ACTIVOS	2,6			2,1
XI. OTROS PASIVOS	2,6		3,8	3,7
TOTAL	98,0	100,0	88,5	97,9

INFORMACIÓN PRIMARIA PARA LA BÚSQUEDA DE CAUSAS POR LAS QUE LAS EMPRESAS NO ALCANZAN EL AVAL DE LA CONTABILIDAD.

NOTA: EN LOS ESCAQUES DE LOS DISTINTOS ACÁPITES SE ANOTARÁ UN 1 SI LA RESPUESTA AL CUETIONARIO ES "SI" Y SE ANOTARÁ UN CERO SI ES "NO".

I. EFECTIVO EN CAJA Y BANCO		
No.	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25		N/P

II. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR		
No.	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9		1
10		1
11	1	
12		N/P
13	1	
14	1	
15	1	
16		1
17		N/P
18	1	
19	1	
20	1	

III. INVENTARIOS		
No.	SI	NO
1	1	
2	1	
3		1
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20		1
21		N/P
22		1
23		1
24	1	
25	1	

IV. ACTIVOS FIJOS		
No.	SI	NO
1		1
2		1
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9		N/P
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20		N/P
21	1	
22	1	

V. CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR		
No.	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4		1
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17		N/P
18		1
19	1	
20	1	

VI. NÓMINAS		
No.	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20		N/P
21	1	

26		N/P
27		N/P

26	1	
27		N/P

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ANEXO 2.4

(Matriz Diagnóstico)

Especialistas de Economía y Almacén

PROBLEMAS

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
1	Mencione 3 problemas existentes en el Departamento que limitan el otorgamiento del aval de la Contabilidad.	-Atraso en la entrega de la información primaria, falta de material de oficina(atraso en la entrega),poca estimulación. -Atrasos en la entrega de información. -Cuentas por cobrar sin conciliación, atraso en la entrega de la información. -El sistema de inventario en el almacén no mecanizado (vale de salida) , falta de personal en el área por plantilla donde aumenta la cantidad de trabajadores, gran cantidad de trabajo en el almacén motivado por desorganización de los centros de costos. -Organización, Periodicidad en la entrega de los documentos al Dpto. Economía, delegar tareas y autoridad.	-El no cumplimiento del Manual de Normas y procedimientos, la no entrega de la documentación en tiempo, no exigencia. -Aunque ha mejorado considero que existe atraso en la entrega de la información primaria al área contable lo que limita la revisión oportuna del resultado del balance de una forma mas eficiente y se nos puede escapar errores. -No se registran los hechos contables en el momento en que ocurren, falta de análisis por no contar con tiempo suficiente, llegada tarde de la información y deficiente confección. -Demoras entrega información primaria, demoras al terminar el balance que impide una revisión mas detallada, falta de motivación.	-Demoras reiteradas de la documentación primaria, problemas en la confección de los reportes de producción , problemas con el sistema de A.F.T. -Gran parte de los suministros vienen por conduces lo que atrasa el proceso de recepción principalmente oficina de compra y CIMEX , mercancías directa a obras, exceso de productos en anexos por no estar en cartas limites. -Entrega tardía de los documentos primarios, problemas con el procesamiento de los documentos en el área de almacén, falta de exigencia y organización.

2	Señale 3 problemas, del resto de las áreas de la instalación, que inciden desfavorablemente en la calidad de la contabilidad.	-Atraso en la entrega de información primaria, largo y tedioso entrega de información. -Atraso en la entrega de la información. -Información primaria entregada fuera de término. -Organización, periodicidad en la entrega, calidad y control de tareas. -Demoras entrega de información.	-La no entrega de la documentación en tiempo, la no calidad de la información, no seguimiento de las tareas. -Falta de responsabilidad, exigencia y disciplina. -Organización de la empresa que recae en el Departamento, entrega fuera de termino de la información primaria, falta de seguimiento a los problemas.	-Exigir que la documentación entre en el tiempo requerido, exigir que los documentos vengan visibles, claros y correctos. -No entrega oportuna de los reportes ni con la calidad requerida, no cumplimiento de lo establecido en el Manual de Normas de procedimientos de emprestur, demora de entrega de información del departamento técnico al área contable.
---	--	--	--	---

CAUSAS

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
4	Mencione las causas que dan origen a los problemas señalados anteriormente.	-Falta de exigencia. -Falta de motivación. -Negligencia, no leen el Manual de Normas y Procedimientos. -No sale diario el vale de salida del almacén proporcionando atrasos en la confección de la factura, etc. -falta de exigencia, falta de trabajo en equipo, poca coordinación en la preparación de la información , falta de	-Falta de transporte, falta de conocimiento, falta de exigencia , no conocen el Manual de Normas y procedimientos. -Desmotivación, desinterés, estructura organizativa, falta de condiciones de trabajo. -falta de exigencia, control y supervisión. -Desorganización, poca sistematicidad en el control de las tareas.	-La documentación en la fecha que se recibe a penas da tiempo para revisarla y analizarla, luego se escapan los errores y entonces la información ante una auditoria es incorrecta, lo que le puede traer a la empresa los malos resultados y los reportes vienen mal confeccionados, sin claridad en sus números, pues cuesta trabajo procesarlos. -El proceso productivo en la actividad

		organización lo que impide que la calidad de los documentos no sea la correcta y de hecho no poder detectar y tomar decisiones en elemento oportuno.	-No entregan la información con la periodicidad establecida, falta de exigencia y seguimiento a las tareas, falta de sistematicidad.	constructiva es complejo para hacer los cierres de producción lo que provoca embotellamiento al final del mes en la entrega de información económica.
--	--	--	--	---

POSIBLES SOLUCIONES

5	Cómo pueden ser solucionados los problemas anteriormente señalados.	-Ser más exigentes. -Estimulando más a los trabajadores. -Exigiendo mas seminarios del Manual de Normas y Procedimientos. -Debe existir un nuevo sistema que emita el vale de salida y el proceso contable. -Organización y control, trabajar en equipos. -Utilizando métodos y estilos apropiados, aplicando técnicas de dirección participativas, controlando y monitoreando los procesos asociados a la gestión empresarial en su conjunto.	-Seminarios del Manual de Normas y Procedimientos, motivando al personal. -Exigir al proveedor la factura con los precios para erradicar los conduce., hacer buena planificación de la obra para evitar los anexos en las cartas limites. -Exigiendo que se cumpla con lo establecido en el Manual de	-Exigencia día a día chequeando estos problemas , posible solución para un cambio sistema de A.F.T . -Con exigencia cada vez más y organizando la estructura y las condiciones necesarias de cada puesto de trabajo. -Con una mayor exigencia aplicando nuevos métodos de dirección, organización y control todos nuestros recursos. -Con entregas periódicas (decenales) al Dpto. de economía.
---	--	---	---	--

			Normas y Procedimientos de Emprerur y cada cual tome conciencia del eslabón que ocupa.	
--	--	--	--	--

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ANEXO 2.3
(Matriz Diagnóstico)
Especialistas de Economía y Almacén

OBJETIVO: Identificar los problemas que existen en la Empresa y las causas que los originan que afectan la calidad de la Contabilidad

PROBLEMAS

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
1	Su área se encuentra lista para ser auditada y obtener el Aval de la Contabilidad. Argumente su respuesta.	-Si, a pesar de todos los problemas. -No, porque toda la información llega al finalizar el mes y puede tener algún error no detectado por el apuro de la entrega. -Si. -Si, los compañeros trabajan de forma estable.	-Si, se encuentra lista. Estamos en un proceso de revisión constante. -Mi área que corresponde a Finanzas se encuentra lista. No existen problemas. -Si, se encuentra lista mi área almacén. -Si, almacén.	-El área de caja se encuentra lista para recibir la auditoria. -No, Faltan conciliaciones de cuentas por cobrar. -No, Existen cuentas por cobrar y pagar sin conciliar. -Si, se trabaja para obtener dicho aval de la contabilidad con la responsabilidad que a cada uno se le ha otorgado

2	¿Qué problemas existen en su área que puedan impedir el otorgamiento del aval de la Contabilidad?	-Entrega tardía de los documentos primarios, falta de exigencia y organización. -Errores en los reportes no se entrega en la periodicidad establecida. -Ninguna. -Ninguno. No existe problemas en mi área (finanzas). -Ninguno (Almacén).	-Actualmente considero que podemos obtener dicho aval aunque podemos mejorar en los aspectos negativos. -Atraso en la entrega de la información, falta de conciliaciones en las cuentas por cobrar, por pagar, pagos anticipados y cobros anticipados. -Gran atraso en la entrega de la información trae consigo la no efectiva revisión de la documentación.	-Que el vale de salida no sale diario (Automatizado). Entrega de los documentos primarios en el tiempo y la calidad requerida que se cree la responsabilidad que solo no es el cumplimiento del plan de venta de los centros de costos sin dar importancia al cumplimientos de la documentación.
3	¿Qué otros problemas existen en la instalación que afectan la calidad de la Contabilidad?	-La falta de análisis tanto en el momento del proceso como posteriormente. -La demora en la entrega de información que provoca embotellamiento. -Atraso en la entrega de información primaria y demora en la entrega de los materiales de oficina.	-La entrega periódica de la información. -Revisión y cumplimiento del Manual de Normas y Procedimientos. -Atraso de la entrega de la información primaria. -Atraso en la entrega de la información primaria al área contable. El vale de salida del almacén no sale diario y esto proporciona que la facturación salga tarde, entre otras cosas.	-Existe dificultad con la entrega del vale de salida que no puede entregarse diario a las áreas debido a que lo confecciona una sola persona y a su vez esta persona entrega la información al área contable. -La operatividad de la empresa. - Falta de motivación en el sistema del turismo, todos los días hay nuevas regulaciones

CAUSAS

No.	Pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
-----	----------	--------------	--------------	--------------

4	¿Cuáles son las causas que los originan?	-Falta de organización, de coordinación en los grupos de trabajo. -La no entrega en fecha de la información, falta de exigencia. -La complejidad en el proceso de la construcción y sin dudas a veces falta de exigencia a los responsables.	-Falta de gestiones comerciales y poca exigencia en el proceso de entrega de mercancía. -Negligencia, falta de exigencia. -Falta de transporte, falta de conocimiento del Manual de Normas y Procedimientos, falta de exigencia.	-La salida del vale del salida del almacén que no se realiza diario. -Una persona realiza el vale de salida y no tiene sustituto en caso de vacaciones, subsidios, etc. -Existe una sola persona que lleva el samerot (vale de salida). - Existe una sola persona que hace el vale y esa persona puede tener problemas personales y de salud.

POSIBLES SOLUCIONES

5	¿Qué acciones pudieran desarrollarse en la instalación para resolver definitivamente los problemas existentes en la Contabilidad?	-Trabajar en equipo, con coordinación, organización en los trabajos y confección de los documentos primarios que agilicen el trabajo del departamento contable, de manera que se puedan detectar a tiempo errores que luego de cerrarse el mes ya no tienen solución o quedan plasmados en la información erróneamente, avalando luego el resultado de mal en auditorias efectuadas. -Que los documentos primarios lleguen a tiempo y con la calidad requerida.	-Estudiar y analizar el manual de Normas y procedimientos de Emprestur para lograr claridad y toma de conciencia del problema y resolverlo. - Exigencia en el cumplimiento del manual de Normas y procedimientos de Emprestur. -Exigir el cumplimiento de lo establecido en el manual de Normas y procedimientos de Emprestur. -Diseñar horario en el almacén	-Lograr estabilidad en las entregas decenales de los reportes y la evaluación periódica de los responsables en las demoras. -Ser mas exigentes. -Exigir mas por los canales correspondientes. -Exigencia y control, seminarios del manual de Normas y Procedimientos. -Ser mas exigentes. -Sistematicidad. -Que aprueben otra plaza para el almacén.
---	---	---	---	---

6	¿Desea usted añadir algo más?	-Resolver el problema de la entrega de la información que todavía existe en los últimos días del mes y principios del próximo y resolver el problema de las redes informáticas que a veces no dejan trabajar a mas de un usuario en el área contable.	-No. -No. -No. -No. -No. --No.	
---	-------------------------------	---	---	--

Procesamiento de las Encuestas: **ANEXO No. 3**

Pregunta	Respuesta Encuesta	Respuesta Encuesta	Repiten
¿Con qué frecuencia visitan la unidad los directivos de la empresa?	-Los directivos de la empresa visitan la Unidad constantemente. Ejemplo: Aquí en La Casona el Director y la Directora de recursos Humanos vienen a cada rato. -Los directivos visitan la unidad donde laboro en actividades de mantenimiento (Hotel La Unión y La Benny More) frecuentemente.	-Los directivos visitan el área donde laboro dos o tres veces a la semana (Carpintería de Aluminio). -Considero que el director visita dos o tres veces el área donde trabajo (La Casona) . -Existe un solo centro contable, están constantemente en las diferentes áreas.	-Los directivos de la empresa visitan el área donde laboro dos o tres veces a la semana.
¿ Se efectúan los matutinos por la calidad? ¿Con que frecuencia?	-En la empresa por cada Sección de base independiente se efectúan los matutinos con la calidad requerida, se debaten temas nacionales, internacionales y de la empresa. -Si se efectúan los matutinos: Todos los lunes. (Gerencia, base de la Construcción, La Casona.	-En mi área los matutinos se realizan todos los lunes. -Los matutinos en La Casona se efectúan todos los lunes. -Participo en los matutinos que se realizan en la Base de la Construcción todos los lunes. -	- Se efectúan los matutinos todos los lunes.
De existir faltante de mercancía. ¿Que medida se aplica en la Unidad ?	-Cuando ha existido faltante se ha aplicado responsabilidad material a los responsables. -Se aplicó responsabilidad material	-Se aplica Responsabilidad Material. -De existir faltante de mercancía la empresa aplica decreto ley (responsabilidad material).	- Ha existido en lo que va de año dos faltantes en la empresa (1 en una obra y 1 en el almacén) Se aplico la responsabilidad material.

	a dos faltantes. -Ha existido en lo que va de año dos faltantes en la empresa (1 en una obra y 1 en el almacén) Se aplico la responsabilidad material.	-Cuando existe faltante de mercancía se crea una comisión para que investigue el faltante y se aplica decreto ley por la responsabilidad material al responsable. -Han existido dos faltantes: En una obra, en almacén según chequeo del 100%; se aplicó responsabilidad material.	
De existir faltante de efectivo ¿Que medida se aplica en la Unidad ?	-Cuando exista se aplica responsabilidad material, aunque las actas no se han actualizado por el nuevo decreto ley 249. -En todo lo que va de año no ha existido faltante de efectivo, de existir se aplica responsabilidad material. -No ha existido faltante de efectivo.	-Cuando exista se aplica responsabilidad material. -Hasta el momento no ha existido faltante de efectivo, cuando exista se aplica responsabilidad material. -En la empresa no ha existido faltante de efectivo. -No ha existido faltante de efectivo durante el año anterior y lo que va de este año.	- Hasta el momento no ha existido faltante de efectivo, cuando exista se aplica responsabilidad material.
Se realizan arqueos sorpresivos en su entidad. ¿ Con que frecuencia ?	-Los arqueos sorpresivos se realizan a la caja y al fondo del comedor obrero mensualmente y siempre se realizan todos los días 30 de cada mes para el balance y por las inspecciones que realiza la auditora. -Los arqueos sorpresivos se realizan a la caja de la empresa por el área económica una vez al mes y todos los días 30 de cada mes que no es sorpresivo. Y además en inspecciones internas por la auditora. -Se hacen los arqueos sorpresivos todos los meses. -Considero que los arqueos sorpresivos se realizan mensualmente.	-Los arqueos sorpresivos se realizan una vez al mes por el área económica de la entidad a la caja y al fondo que existe en las tres instalaciones donde existe comedor obrero, también en las inspecciones internas que realiza la auditora. -Los arqueos sorpresivos se realizan a la caja una vez al mes y al final del mes que este ultimo no es sorpresivo por el área económica de la empresa. -Los arqueos sorpresivos se realizan mensualmente. -Se hacen los arqueos sorpresivos a la caja y al fondo para cambio todos los meses.	-Los arqueos sorpresivos se realizan a la caja y al fondo del comedor obrero mensualmente y siempre se realizan todos los días 30 de cada mes para el balance y por las inspecciones que realiza la auditora. -Se realizan los arqueos sorpresivos todos los meses.
Se aplica con frecuencia la responsabilidad material colectiva.	-La responsabilidad material colectiva se aplica cuando existe	-La responsabilidad material colectiva se ha aplicado en la empresa cuando	- La responsabilidad material colectiva se aplica cuando existe

	faltante de los productos en las obras y también en el almacén central de la empresa. -La responsabilidad material colectiva se aplica cuando ha existido faltante en las obras. -Se aplica la responsabilidad material individual. -Se aplica la responsabilidad material individual, se ha aplicado dos veces en lo que va de año. -Se aplica con frecuencia la responsabilidad material individual en lo que va de año se ha aplicado dos veces a dos trabajadores, la colectiva esta firmada en acta.	ha existido desvió de recursos en los productos de las obras. -La responsabilidad material colectiva se ha aplicado en la empresa en los casos donde ha existido faltante en las obras. -Siempre se ha podido delimitar la responsabilidad individual en el caso de pérdida, se encuentran las actas de responsabilidad material colectiva en el caso de que existen varios trabajadores con recursos, activos. -La responsabilidad material colectiva se encuentra fijada en acta, se ha aplicado la individual.	faltante de los productos en las obras y también en el almacén central de la empresa.
A criterio suyo ¿ Que aspectos negativos influyen en los malos resultados de las auditorias en Emprestrur ?	-Ahora creo que nos encontramos en un buen momento para que nos hagan la auditoria aunque todavía tenemos deficiencias como: Cobros y Pagos anticipados, cuentas por cobrar y pagar envejecidos. -Considero que existen deficiencias que se resuelven pero después no se le da seguimiento (falta de sistematicidad) y cuando viene la auditoria las vuelve a detectar y son reiterativas.	-Considero que muchas cosas han dado como resultado que las auditorias sean desfavorables: 1ro. Hacer una auditoria en plena reestructuración. Calificación Malo. 2do. Con una nueva dirección con calificación de malo y 3ro. Nos llevaron recio calificación deficiente, creo que no debería dar deficiente por las deficiencias señaladas. -La ultima auditoria tuvimos resultados deficientes fundamentalmente por los depósitos fuera de fecha del comedor obrero a la caja y por una multa duplicada a 10000.00 y no se aplicó responsabilidad material, ya estas deficiencias han sido resultadas pero todavía tenemos deficiencias tales como cuentas por cobrar y pagar, pagos anticipados y cobros envejecidos.	-Cuentas por cobrar, por pagar, cobros y pagos anticipados envejecidos.
Puede usted hacer alguna	-Hacer comisiones para que revisen	-Ser veladores constantes del control,	-Hacer revisiones sistemáticas.

propuesta de acciones que ayude al mejoramiento de los resultados de su empresa.	todo y no demorarnos tanto en resolver los problemas. -Hacer revisiones sistemáticas, hacer controles integrales y tomar medidas.	sabemos que tenemos las deficiencias y nos demoramos en resolverlas. -Chequear, controlar y exigir más.	-Chequear, controlar y exigir más.
¿Que métodos existen en su unidad para formular las quejas de los trabajadores a la dirección ¿	-En el área jurídica existe un registro donde se anotan las quejas de los trabajadores, también en los matutinos, en la asambleas con los trabajadores, en la dirección también los trabajadores pueden visitar al director. -Las asambleas del sindicato donde se plantean las inquietudes y problemas existentes para que se les de solución.	-Se puede quejar con el jefe inmediato, plantearle los problemas en las asambleas. -Cuando uno tiene un problema se lo informa a su jefe para que este le colabore en la medida de las posibilidades, también uno ve a la persona que atiende el sindicato.	- En el área jurídica existe un registro donde se anotan las quejas de los trabajadores, también en los matutinos, en la asambleas con los trabajadores, en la dirección también los trabajadores pueden visitar al director.
Se les informa a los trabajadores sobre el presupuesto, cumplimiento del plan de ventas y de gastos.	-De hecho el plan del presupuesto se analiza antes de ser aprobado con los trabajadores y se les da a conocer en las asambleas. -Si se discute el presupuesto en una asamblea sindical y se informan los resultados que se van obteniendo por la empresa, si hay pérdidas o utilidades, etc.	-En reuniones se discuten los resultados del mes, si existe incumplimientos. -Si se hacen reuniones y matutinos para informar los indicadores de la empresa.	- Si se discute el presupuesto en una asamblea sindical y se informan los resultados que se van obteniendo por la empresa, si hay pérdidas o utilidades, etc.

Anexo No. 8

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS

RESOLUCION No.297-2003

POR CUANTO: 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..."

POR CUANTO: La dirección del Gobierno, a través de los ministerios de Finanzas y Precios y de Auditoria y Control; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

POR CUANTO: El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

POR CUANTO: El Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes.

POR CUANTO: La que resuelve fue designada Ministra por Acuerdo del Consejo de Estado, de fecha 20 de junio de 2003.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas y a propuesta del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad,

RESUELVO

Primero: Poner en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución.

Segundo: La presente resolución se aplicará de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades. A tales efectos, cada entidad elaborará un cronograma que se presentará a las Direcciones de Finanzas y Precios de los órganos Municipales del Poder Popular y a sus niveles superiores de subordinación, en un plazo de treinta (30) días posteriores a la promulgación de la presente Resolución.

Tercero: Los órganos y organismos del Estado; incluidos los órganos locales del Poder Popular deberán garantizar un proceso de preparación sobre esta temática a los cuadros, funcionarios y demás trabajadores de las entidades, que se considerará parte del cronograma de implementación.

Cuarto: La marcha del cronograma de implantación será chequeado, trimestralmente, por los organismos de la Administración Central del Estado y los Órganos Locales del Poder Popular y podrá ser verificado por medio del sistema de actividades de control del país.

Quinto: Se derogan cuantas disposiciones, principios y normas se opongan a lo dispuesto en esta Resolución.

Sexto: Se delega en el viceministro que atiende el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, el dictar cuantas disposiciones complementarias sean necesarias para el mejor cumplimiento de lo que en esta Resolución se establece.

Séptimo: La presente Resolución entrará en vigor, a partir de los treinta (30) días posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Octavo: Publíquese en la Gaceta Oficial de la República y archívese el original en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

Dada en la ciudad de La Habana, a los veintitrés días del mes de septiembre del 2003.

Anexo No. 3 de la resolución 297/03

Cuestionario para la Evaluación del Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos
Componente No. 1 Ambiente de Control

<i>Normas y aspectos a verificar</i>	
<i>Generalidades.</i>	
1	Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:
	▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 Definiciones del Control Interno, del Ministerio de Finanzas y Precios. ▪ Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado. ▪ Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos. ▪ Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos. ▪ Convenio colectivo de trabajo. ▪ Manual de Procedimientos y de Organización ▪ Manual de Contabilidad General. ▪ Manual de Contabilidad de Costo. ▪ Reglamento interno, código de conducta y código de ética. ▪ Actas del Consejo de Dirección. ▪ Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia ▪ Principales contratos y obligaciones. ▪ Plantilla aprobada. ▪ Estructura y diagrama organizacional. ▪ Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente. ▪ Política sobre selección y captación del personal. ▪ Plan de capacitación. ▪ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida. ▪ Plan de Ingresos y Gastos. ▪ Estados Financieros e indicadores económicos fundamentales. ▪ Plan de Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.
<i>Integridad y valores Éticos.</i>	
2	Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.
3	Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.
<i>Competencia Profesional.</i>	
4	Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

Continuación componente No. 1

Normas y aspectos a verificar	
Atmósfera de Confianza Mutua.	
5	Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.
6	Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.
7	Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.
Organigrama.	
8	Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.
9	Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.
Asignación de autoridad y responsabilidad.	
10	Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:
	▪ objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad. ▪ autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. ▪ las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.
11	Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.
Políticas y Prácticas en Personal.	
12	Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.
Comité de Control.	
13	Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

Componente No. 2 Evaluación de Riesgos

Normas y aspectos a verificar	
<i>Identificación y estimación del riesgo. Determinación de los objetivos de control y detección del cambio.</i>	
1	<i>Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta.</i>
2	<i>Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.</i>
3	<i>Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:</i>
	▪ <i>precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado.</i> ▪ <i>ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada.</i> ▪ <i>importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento.</i> ▪ <i>salario unitario promedio pagado a los trabajadores.</i> ▪ <i>pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.</i>
4	<i>Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.</i>
5	<i>Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.</i>

Componente No. 3 Actividades de Control

Normas y aspectos a verificar	
Manuales	
1	<i>Revisar que el Manual de Procedimientos y de Organización contenga los procedimientos referidos a:</i>
	▪ <i>separación de tareas y responsabilidades o en su defecto la forma de supervisión o monitoreo.</i> ▪ <i>coordinación entre áreas.</i> ▪ <i>documentación.</i> ▪ <i>niveles definidos de dirección.</i> ▪ <i>registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</i> ▪ <i>acceso restringido a los recursos, activos y registros.</i> ▪ <i>rotación de personal en las tareas claves.</i> ▪ <i>control del sistema de información.</i> ▪ <i>indicadores de desempeño.</i> ▪ <i>función de Auditoría Interna, acorde a las normas vigentes.</i>

2	Examinar que el Manual de Contabilidad General incluya:
	- organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros). - principales características de explotación si utiliza sistema contable soportado sobre tecnología de la información. - detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo. - nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información. - definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis. - diseño de los Estados Financieros de la entidad. - procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico. - diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.
3	Comprobar que el Manual de Contabilidad de Costo contenga:
	- Sistema de Contabilidad de Costos consecuente con las normativas vigentes en esta materia. - relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes en la entidad. - Elementos de gastos, Partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción. - distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos. - procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda). - determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros. - diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad.
4	Verificar que en los manuales se defina el área de elaboración de los modelos, destino de las copias (si procede), tiempo de retención y lugar de conservación de cada modelo o documento.
Elemento Clave I- Gestión Financiera.	
5	Verificar en las cuentas de Tesorería o Efectivo:
	- Conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas. - Arqueos al efectivo pendiente de depositar y revisión de los documentos que lo sustentan. - Registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos. - Desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados. - Arqueos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente. - Registro oportuno de los pagos en efectivo, de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente. - Pagos sólo para las compras debidamente autorizadas por la autoridad facultada.

	▪ Custodia y archivo adecuado del efectivo y los registros contables correspondientes. ▪ Cumplimiento del calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada. ▪ Cumplimiento de la política de cobros aprobada por la autoridad facultada. ▪ Evaluación de la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad. ▪ Actas de Responsabilidad firmada por el responsable de la custodia de los recursos. ▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
6	Verificar de las Cuentas por Cobrar: ▪ Custodia y archivo de los modelos Factura en blanco y su numeración consecutiva. ▪ Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s). ▪ Confirmar cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente. ▪ Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s). ▪ Confirmar cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente. ▪ Las facturas comerciales emitidas se corresponden con los artículos enviados y recepcionados por el cliente. ▪ Registro oportuno de las facturas comerciales, cuyos envíos estén autorizados por la autoridad facultada.
	▪ Registro exacto de las devoluciones de ventas autorizadas por la autoridad facultada.
	▪ Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente. ▪ Cobros anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes. ▪ Custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro. ▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
7	De los Activos Fijos, verificar: ▪ Registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos tangibles e intangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente. ▪ Conteo físico por muestra de los activos fijos. ▪ Cumplimiento de las medidas de salvaguarda ante la posible pérdida del activo fijo. ▪ Actas de Responsabilidad firmadas por los custodios de estos medios. ▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
8	Cuentas por Pagar: ▪ Confirmar pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente. ▪ Registro exacto y oportuno de las facturas de compras debidamente aprobadas por la

	<i>autoridad facultada.</i>
	▪ Registro correcto de las devoluciones y bonificaciones recibidas de los créditos comerciales aprobados por la autoridad facultada. ▪ Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor. ▪ Pagos anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes. ▪ Tratamiento aplicado a las reclamaciones a los proveedores por mercancías no recibidas. ▪ Custodia y archivo correcto de los expedientes de proveedores. ▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
9	<i>Nóminas, verificar:</i>
	▪ Salarios pagados acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicable. ▪ Cálculo y registro exactos de la nómina (incluidas las retenciones a cobrar), de acuerdo con la legislación vigente y debidamente aprobados por la autoridad facultada. ▪ Acceso restringido a la información sobre los datos de la nómina sólo a los empleados y directivos autorizados.
	▪ Controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.
	▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
10	<i>Valorar el costo de los productos o servicios:</i>
	▪ Implementado el Sistema de Costo aprobado a la entidad por la autoridad facultada. ▪ Ejecución y cumplimiento del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad, así como el análisis de las causas de las desviaciones. ▪ Ejecución y cumplimiento del costo unitario planificado por productos o servicios (fichas de costo), así como el análisis de las causas de las desviaciones. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
11	<i>Análisis y Conciliaciones:</i>
	▪ Análisis periódicos de los órganos de dirección colectiva de la ejecución de los presupuestos y planes aprobados, identificando variaciones, tendencias o cambios significativos y sus causas. ▪ Evaluaciones periódicas de los indicadores de desempeño aprobados para la entidad e incluidos en su sistema de información. ▪ Evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores, así como con los registros contables.
	<i>Información financiera y de gestión:</i>
	▪ Entrega oportuna de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones en los órganos colegiados de dirección. ▪ Entrega en las fechas establecidas de la información financiera y de gestión a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente. ▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Elaboración de las Notas a los Estados Financieros (Memoria), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.
Elemento Clave II- Administración y custodia de recursos materiales.	

12	<i>Compra de mercancías, verificar:</i>
	▪ <i>Compra de mercancías a los suministradores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.</i> ▪ <i>Los precios acordados entre las partes cumplen la legislación vigente.</i> ▪ <i>Información actualizada sobre los suministradores.</i> ▪ <i>Aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.</i>
13	<i>Recepción de mercancías:</i>
	▪ <i>Conteo físico por muestra de las mercancías almacenadas.</i> ▪ <i>Recepción completa y oportuna de las mercancías recibidas en los almacenes.</i> ▪ <i>Tratamiento aplicado a las mercancías no enviadas por el suministrador.</i> ▪ <i>Documentación adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.</i> ▪ <i>Solicitud previa de las mercancías a entregar a la producción, servicios u otras áreas.</i>
	▪ <i>Registro contable oportuno de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.</i>
	▪ <i>Custodia y salvaguarda adecuada de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.</i> ▪ <i>Actas de Responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.</i> ▪ <i>Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.</i>

Componente No. 4 Información y Comunicación

Normas y aspectos a verificar	
Información y Responsabilidad.	
1	<i>Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.</i>
2	<i>Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.</i>
3	<i>Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.</i>
4	<i>Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos..</i>
Contenido, Calidad, Flujo de la Información y Flexibilidad al Cambio.	
5	<i>Verificar si la entidad tiene diseñado el (los) flujo(s) de información y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional.</i>
6	<i>Comprobar el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con las:</i>
	▪ <i>condiciones del mercado interno y externo</i> ▪ <i>clientes y proveedores, tanto nacionales como extranjeros</i> ▪ <i>cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración del Estado facultados</i>

	para ello.
7	<i>Evaluar la utilización del presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados o no en las tecnologías de información.</i>
Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias	
8	<i>Evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizados en la entidad, a través de la comprobación de la efectividad de las:</i>
	▪ <i>vías formales de comunicación: relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivas.</i> ▪ <i>vías no formales de comunicación: relacionadas con las relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas que conforman una entidad.</i>
9	<i>Confirmar que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.</i>

Componente No. 5 Supervisión y Monitoreo

Normas y aspectos a verificar	
<i>Evaluación. Eficacia. Auditorías del Sistema de Control Interno y tratamiento de las deficiencias detectadas.</i>	
1	<i>Verificar la existencia del Plan de Acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. El Plan de Acción (Plan de Autocontrol) debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales. Debe evaluarse la efectividad de las medidas implementadas.</i>
2	<i>Comprobar que se incluyen en las acciones en cada nivel de dirección la verificación del cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores.</i>
3	<i>Conciliar los resultados de la Auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables.</i>
4	<i>Evaluar la eficacia de la función de Auditoría Interna en la entidad, a partir del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.</i>
5	<i>Valorar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre las medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados que constan en el Expediente Único de Auditoría habilitado en la entidad.</i>
6	<i>Comprobar que se efectúan comparaciones periódicas de los importes reportados por el Sistema de Contabilidad con los activos pendientes de depositar o almacenados.</i>
7	<i>Evaluar el funcionamiento del Comité de Control, si existiere, y su impacto en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.</i>
<i>Validación de los Supuestos Asumidos.</i>	
8	<i>Confirmar que los órganos de dirección colectiva y el resto de personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica, acorde con los preceptos generales siguientes:</i>
	▪ <i>grado de generalización en los diferentes niveles de la organización.</i> ▪ <i>nivel alcanzado en la participación e implicación de los dirigentes y trabajadores hasta la</i>

	base en el cumplimiento de los Objetivos.
	▪ concertación y negociación hasta la base en la formulación de los Objetivos y Criterios de medida. ▪ sistema empleado para el control de los Objetivos. ▪ trabajo realizado con los Valores deseados y compartidos de la entidad.
9	Valorar la efectividad de las evaluaciones periódicas con los resultados de la Auditoría.
	▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
	▪ Actualización de la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías.
	▪ Condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.
14	Despacho de mercancías, verificar:
	▪ Si se procesan sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada. ▪ Protección adecuada de las mercancías almacenadas. ▪ Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables. ▪ Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas. ▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
Elemento Clave III- Recursos Humanos.	
15	Verificar:
	▪ Cumplimiento de la legislación laboral aplicable en la contratación de los recursos humanos. ▪ Registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo. ▪ Procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ▪ Cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos clave.
Elemento Clave IV- Tecnologías de información.	
16	Verificar si existe:
	▪ La Certificación del Sistema Contable – Financiero soportado sobre las tecnologías de información, debidamente expedida por el Ministerio de Finanzas y Precios y de Informática, en los casos que proceda. ▪ Cumplimiento de la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorías a las Tecnologías de la Información.

Anexo No. 9

República de Cuba

Ministerio de Turismo

RESOLUCIÓN No. 110 DEL 2007.

POR CUANTO: El Decreto Ley No. 147, de 24 de abril de 1994, de la Reorganización de Organismos de la Administración Central del Estado, creó el Ministerio de Turismo como Organismo de la Administración Central del Estado.

POR CUANTO: EL Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 25 de Noviembre de 1994, faculta a los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, de conformidad con lo establecido en el inciso 4 de su apartado tercero; para dictar en el límite de sus facultades y competencia, resoluciones, instrucciones y otras disposiciones de carácter obligatorio para el organismo y su dependencias.

POR CUANTO: La Resolución No. 8 de fecha 1ro de marzo del 2005 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, que puso en vigor el “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”, establece en su artículo 8 que el proceso de incorporación al empleo se basa en un conjunto de normas y procedimientos que deben aplicar las administraciones de las entidades laborales.

POR CUANTO: Resulta necesario dictar las normas y procedimientos para el acceso al empleo en las entidades del sistema empresarial y presupuestado del Ministerio de Turismo.

POR CUANTO: El que resuelve fue designado Ministro de Turismo por Acuerdo del Consejo de Estado de Fecha 11 de febrero del 2004.

POR CUANTO: El uso de las facultades me están conferidas,

RESUELVO:

Primero: Poner en vigor las normas y procedimientos para el acceso al empleo en las entidades del sistema empresarial y presupuestado que integran el sistema del Ministerio de Turismo.

Segundo: Se faculta a la Viceministra que atiende la dirección de Perfeccionamiento Empresarial y Recursos Humanos del Organismo, para que dicte las disposiciones complementarias que se requieran para la mejor aplicación de lo que por la presente Resolución se establece.

Tercero: La presente Resolución entrará en vigor a partir de los quince días hábiles siguientes de la fecha de su firma.

NOTIFÍQUESE la presente al Director de Perfeccionamiento Empresarial y Recursos Humanos del Ministerio de Turismo, a los delegados en los territorios y a los jefes de las entidades que integran el sistema del Ministerio de Turismo.

COMUNÍQUESE la presente al Ministro de Trabajo y Seguridad Social, al Secretario General del Sindicato Nacional de los Trabajadores de Hotelería y Turismo, a los miembros del Consejo de Dirección del Ministerio de Turismo y a cuantas mas personas naturales y jurídicas deban conocer su contenido y archívese el Original en la Dirección Jurídica de este Organismo.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 5 días del mes de noviembre del año 2007. “Año 49 de la Revolución”.

Manual Marrero Cruz
Ministro de Turismo

Anexo No. 7.1

Cálculo del coeficiente de argumentación.

EXPERTO 1 DOINEL LIRIANO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	X 0.2		
2		X 0.35	
3	X 0.3		
4	X 0.1		
Suma Total	0.95		

EXPERTO 2 MARÍA QUINTERO	ALTO	MEDIO	BAJO
1		X 0.15	
2		X 0.35	
3	X 0.3		
4	X 0.1		
Suma Total	0.90		

EXPERTO 3 NIOVIS AQUINO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	X 0.2		
2			X 0.25
3	X 0.3		
4	X 0.1		
Suma Total	0.85		

EXPERTO 4 MERCEDES PRIETO	ALT O	MEDI O	BAJO
1		X 0.15	
2			X 0.25
3	X 0.3		
4	X 0.1		
Suma Total	0.80		

EXPERTO 5 JAVIER ARANGO	ALT O	MEDI O	BAJO
1	X 0.2		
2	X 0.4		
3		X 0.25	
4	X 0.1		
Suma Total	0.95		

EXPERTO 6 ELIZABETH LLANES	ALT O	MEDI O	BAJO
1		X 0.15	
2		X 0.35	
3		X 0.25	
4		X 0.05	
Suma Total	0.80		

EXPERTO 7 JORGE L. MATOS	ALT O	MEDI O	BAJO
1	X 0.2		
2		X 0.35	
3		X 0.25	
4	X 0.1		
Suma Total	0.90		

Anexo No. 7.2

Cuestionario sobre el Control Interno de la Sucursal Emprestur Cienfuegos

Su empresa cuenta con un Sistema Integral de Control Interno diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos acerca de la efectividad y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

Por favor se necesita de su colaboración para la elaboración del siguiente cuestionario.

Para ello contamos con la siguiente escala, marque con una X la que considere correcta:

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

Ambiente de control

1. Integridad y valores éticos

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La fomentación de la cultura corporativa, que se materializa en acciones que permiten el conocimiento y aplicación del código de ética es:					
2	Se desempeña por parte de la administración un papel rector en el cumplimiento y observancia de los valores éticos de la organización de forma:					
3	La receptividad, ante la crítica, de los trabajadores que se encuentran en alguna situación indebida es:					
4	Se aplica la acción correctiva a los trabajadores en forma:					
5	Se ejerce por parte de los directivos de la empresa, control suficiente sobre sus trabajadores para lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma:					
6	Se Implementan acciones que permiten el conocimiento del plan de la defensa, plan contra incendios, seguridad y protección contra catástrofes y huracanes, así como plan de prevención contra la corrupción y las ilegalidades de forma:					

7	El trato con los clientes, proveedores y trabajadores diariamente se hace de forma:					
---	---	--	--	--	--	--

2. Competencia profesional

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El desarrollo al máximo de las habilidades y talentos de cada uno los trabajadores se potencia de forma:					
2	La orientación a los trabajadores respecto a la significación de su trabajo y logros obtenidos es:					
3	Se capacita prioritariamente al personal sin experiencia para manejar el trabajo diario de manera:					
4	La organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los responsables por áreas es:					
5	Se realiza con carácter periódico la evaluación integral del desempeño de cada trabajador de manera:					
6	Se propicia que la evaluación del desempeño permita determinar las necesidades de desarrollo del personal de la empresa de forma:					

3. Atmósfera y confianza mutua

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La atmósfera abierta de trabajo que posibilita una dirección participativa y colegiada es:					
2	La participación de los trabajadores en las decisiones concernientes a las tareas asignadas es de forma :					
3	Las formas comunicativas por parte de la administración para aumentar la efectividad organizativa son:					

4. Estructura organizativa

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El organigrama funcional es:					
2	La información suministrada para gestionar sus actividades es :					
3	La comunicación con los directivos de las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas es:					
4	La asignación de cada puesto de trabajo según la calificación del trabajador es:					

5	El conocimiento por parte de los trabajadores de su puesto de trabajo es:					
6	Las medidas para la revisión periódica de la estructura organizativa son:					
7	Los métodos y procedimientos para enfrentarse a condiciones cambiantes son:					

5. Asignación de autoridad y responsabilidad

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El conocimiento acerca del manual de organización y funciones, donde se hace referencia a los deberes y responsabilidades de cada miembro de la entidad es:					
2	La documentación sobre la planeación estratégica es:					
3	La evaluación del nivel de competencia y de responsabilidad de cada trabajador para desempeñar una nueva actividad se hace de forma:					

6. Política y práctica en personal

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El reclutamiento y el desarrollo profesional de los trabajadores es:					
2	El adiestramiento al personal de nueva incorporación para el puesto de trabajo a cubrir es:					

7. Comité de control

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El conocimiento sobre el Comité de Control es:					
2	La incorporación de personal competente y el cumplimiento del objetivo general para el que fue creado es:					

Evaluación de riesgos

8. Identificación del riesgo

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El estudio de los riesgos de la entidad esta realizado de forma:					
2	Están identificados los riesgos generales y particulares por actividad de manera:					
3	Se realiza el análisis de los riesgos de forma:					

4	La evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos es:					
---	---	--	--	--	--	--

9. Determinación de objetivos de control

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Los objetivos generales de la entidad la dirección los ha establecido de manera:					
2	La comunicación de los objetivos generales es:					
3	Las estrategias elaboradas apoyan a los objetivos generales de manera:					
4	El apoyo de los directores al cumplimiento de los objetivo es:					

10. Detección del cambio

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Para los cambios significativos en el personal la entidad esta preparada de forma:					
2	Se informa a la dirección las implicaciones de cambios legislativos de manera:					
3	Se asegura la dirección de informar a los trabajadores de nuevo ingreso la cultura de la entidad de forma:					
4	Se analizan si las actividades de control son apropiadas de manera:					

11. Reorganización de la entidad

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La salvaguarda de los activos es:					
2	La evaluación constantemente al registro contable se realiza de forma:					
3	La verificación de los criterios de actuación definidos por la dirección referidos a: autorización de las transacciones, aprobación de las transacciones, proceso de registro de operaciones, clasificación de las operaciones, evaluación del registro contable y salvaguarda física de los activos es:					

12. Actividades de Control

	Preguntas	1	2	3	4	5
	Las actividades de control que se ejecutan en todos los niveles de la organización son:					
1	La elaboración de las hojas de evaluación de riesgos y actividades de					

	control por actividades es:				
2	Como cree usted que sea el cumplimiento de las siguientes funciones abarcadoras de actividades de control en la entidad:				
3	I. Análisis efectuado por la dirección.				
4	II. Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las actividades y funciones.				
5	III. Comprobación de las transacciones en cuanto a: exactitud, autorización, aprobación, cotejo, recálculo, análisis.				
6	IV. Controles físicos, arqueos, conciliaciones.				
7	V. Dispositivo de seguridad, registro, accesos a los activos.				
8	VI. Segregación de funciones.				
	Indicadores de rendimiento por actividades y procesos establecidos.				

13. Separación de tareas y responsabilidades

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se realizan por diferentes personas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro, y revisión de las transacciones y hechos de manera:					
2	Se realizan los conteos físicos, periódicos, de los activos y sus conciliaciones con los registros contables de forma:					

14. Coordinación entre áreas

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Son coordinadas las decisiones y acciones de un área con otra de forma:					
2	Los objetivos establecidos por la dirección son:					

15. Documentación

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	La estructura del control interno está documentada de forma:					
2	El registro de los hechos significativos, transacciones y resultados de los controles es:					

16. Niveles definidos de autorización

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Son autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que					

	actúan dentro del ámbito de control los actos y transacciones de forma:					
2	Las autorizaciones se documentan explícitamente y se comunican a las personas autorizadas de manera:					
3	Se ejecutan las tareas asignadas sobre las autorizaciones de acuerdo a las directrices y normas establecidas de forma:					

17. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se registran inmediatamente que se conocen y se clasifican las transacciones y hechos de forma:					
2	Las transacciones son reflejadas en los informes de los estados financieros, facilitándoles a la dirección de la entidad la adopción de decisiones de manera:					

18. Acceso restringido a los recursos, activos y registros

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Están restringido los accesos a los registros, comprobantes y activos de manera:					
2	Se confeccionan y firman las actas de responsabilidad por la custodia de estos medios y se rinde cuenta de su utilización de forma:					

19. Control de la tecnología de la información

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El sistema de información existente para garantizar el control de los procesos y la toma de decisiones por la dirección es:					
2	La seguridad existente para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información es:					
3	Los Manuales y Procedimientos que garantizan la operación continua y correcta del sistema de información son:					

20. Indicadores de desempeño

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se evalúa y supervisa el trabajo por actividades a través de los indicadores de desempeño de forma:					

2	El control del cumplimiento de los objetivos se realiza de manera:					
---	--	--	--	--	--	--

Información y Comunicación

21. Contenido del flujo de la información

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Circula la información en todos los sentidos de forma:					
2	Las necesidades y prioridades de las informaciones son determinadas por los directivos de manera:					
3	La información recibida de los dirigentes es:					

22. El sistema de información

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	El sistema de información está diseñado atendiendo a estrategias y programas de la entidad (misión, políticas y objetivos) de forma:					
2	Se evidencia la atención a la importancia de los sistemas de información por parte de los directivos de manera:					
3	La información emitida en cuanto a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento es:					

23. Comunicación

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de forma:					
2	Las vías formales e informales (reuniones, supervisión, etc.) son:					
3	Conocen los trabajadores los objetivos de su actividad de manera:					
4	Los canales de comunicación utilizados son:					
5	Las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con los proveedores, clientes y otros se ponen de manifiesto de manera:					
6	Están presentes en las relaciones diarias con terceros las normas de la organización de forma:					

Supervisión y Monitoreo

24. Supervisión permanente

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Las supervisiones realizadas en todos los niveles de dirección					

	considera usted que son:					
2	Las evaluaciones separadas de forma no rutinaria son:					
3	El comité de control está constituido de acuerdo con la Resolución 297/03 de forma:					
4	Sobre el cumplimiento de las normas aplicadas y otros asuntos sobre el Control Interno los organismos de control proporcionan una información:					
5	La realización de los controles planificados y el análisis de las deficiencias detectadas se utilizan como método para prevenir desviaciones de forma:					
6	Las recomendaciones de los auditores son llevadas a la práctica por las personas con autoridad de manera:					

Anexo No. 7.3

Respuestas del cuestionario por expertos

Norm. / Exp.	1	2	3	4	5	6	7
1.1	3	3	3	3	3	3	4
1.2	4	3	3	3	4	3	3
1.3	3	3	3	4	3	2	3
1.4	3	3	4	3	3	3	4
1.5	3	2	2	4	3	3	3
1.6	3	3	4	4	3	4	2
1.7	3	2	3	4	3	3	3
2.1	2	3	3	4	2	3	3
2.2	2	2	2	5	2	3	3
2.3	3	3	3	4	3	2	2
2.4	3	2	2	4	3	3	3
2.5	2	2	1	5	2	3	4
2.6	2	2	1	5	2	3	3
3.1	3	2	3	4	3	3	3
3.2	2	3	3	5	2	2	2
3.3	3	2	3	4	3	2	3
4.1	2	3	4	5	2	3	3
4.2	3	3	3	5	3	3	4
4.3	3	3	3	3	3	3	3
4.4	3	3	4	3	3	3	4
4.5	3	3	3	5	3	3	3
4.6	2	3	3	3	2	3	3
4.7	2	3	3	3	2	2	3
5.1	2	3	3	4	2	2	3
5.2	3	3	2	3	3	3	3
5.3	2	3	3	3	2	3	3
6.1	3	3	4	4	3	3	3
6.2	3	3	4	4	3	2	3
7.1	3	3	3	3	3	2	2
7.2	3	3	3	5	3	3	3
8.1	3	3	3	2	3	3	3
8.2	3	3	3	3	3	2	3
8.3	3	3	3	3	3	3	3
8.4	3	3	3	2	3	2	3
9.1	3	3	3	4	3	3	4
9.2	3	2	3	4	3	3	4
9.3	3	3	3	4	3	3	3
9.4	3	3	3	3	3	3	4
10.1	2	3	2	3	2	2	3
10.2	3	3	3	3	3	3	3
10.3	3	3	3	4	3	3	3
10.4	3	3	3	3	3	3	3
11.1	3	4	3	4	3	3	4
11.2	3	3	3	4	3	3	4
11.3	3	3	3	5	3	4	3

12.1	3	3	3	3	3	3	3
12.2	3	3	3	3	3	3	3
12.3	3	3	3	3	3	3	4
12.4	3	3	3	3	3	3	3
12.5	3	3	3	4	3	3	4
12.6	3	3	3	4	3	3	3
12.7	3	3	3	4	3	3	3
12.8	3	3	3	4	3	3	3
13.1	3	3	3	3	3	3	4
13.2	3	3	3	4	3	2	4
14.1	3	2	3	4	3	2	3
14.2	3	2	3	4	3	3	3
15.1	3	3	3	3	3	3	3
15.2	3	3	3	3	3	3	3
16.1	3	3	3	4	3	3	4
16.2	3	3	3	4	3	2	4
16.3	3	3	3	3	3	3	4
17.1	3	2	3	4	3	4	3
17.2	3	3	3	5	3	4	3
18.1	3	3	4	4	3	3	4
18.2	3	3	3	4	3	3	4
19.1	3	2	3	5	3	3	4
19.2	3	2	3	5	3	3	4
19.3	3	3	3	5	3	3	3
20.1	2	3	2	4	2	3	3
20.2	2	3	3	3	2	3	3
21.1	3	1	2	4	3	3	3
21.2	3	2	3	4	3	3	3
21.3	3	1	2	3	3	3	3
22.1	3	3	3	3	3	3	3
22.2	3	2	3	4	3	3	3
22.3	3	3	3	3	3	3	3
23.1	3	2	3	3	3	3	4
23.2	3	3	3	4	3	3	3
23.3	3	2	3	4	3	3	3
23.4	3	2	3	3	3	3	3
23.5	3	3	3	4	3	3	4
23.6	3	3	3	4	3	3	3
24.1	3	2	3	4	3	3	3
24.2	3	2	3	4	3	3	3
24.3	3	3	4	3	3	3	4
24.4	3	3	3	3	3	2	3
24.5	3	3	3	3	3	3	3
24.6	3	3	3	4	3	3	3

Anexo No. 7.4

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
var 1	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 2	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 3	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 4	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 5	7	2,8571	,69007	2,00	4,00
var 6	7	3,2857	,75593	2,00	4,00
var 7	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 8	7	2,8571	,69007	2,00	4,00
var 9	7	2,7143	1,11270	2,00	5,00
var 1	7	2,8571	,69007	2,00	4,00
var 11	7	2,8571	,69007	2,00	4,00
var 12	7	2,7143	1,38013	1,00	5,00
var 13	7	2,5714	1,27242	1,00	5,00
var 14	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 15	7	2,7143	1,11270	2,00	5,00
var 16	7	2,8571	,69007	2,00	4,00
var 17	7	3,1429	1,06904	2,00	5,00
var 18	7	3,4286	,78680	3,00	5,00
var 19	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 2	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 21	7	3,2857	,75593	3,00	5,00
var 22	7	2,7143	,48795	2,00	3,00
var 23	7	2,5714	,53452	2,00	3,00
var 24	7	2,7143	,75593	2,00	4,00
var 25	7	2,8571	,37796	2,00	3,00
var 26	7	2,7143	,48795	2,00	3,00
var 27	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 28	7	3,1429	,69007	2,00	4,00
var 29	7	2,7143	,48795	2,00	3,00
var 3	7	3,2857	,75593	3,00	5,00
var 31	7	2,8571	,37796	2,00	3,00
var 32	7	2,8571	,37796	2,00	3,00
var 33	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 34	7	2,7143	,48795	2,00	3,00
var 35	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 36	7	3,1429	,69007	2,00	4,00
var 37	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 38	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 39	7	2,4286	,53452	2,00	3,00
var 4	7	3,0000	,00000	3,00	3,00

var 41	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 42	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 43	7	3,4286	,53452	3,00	4,00
var 44	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 45	7	3,4286	,78680	3,00	5,00
var 46	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 47	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 48	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 49	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 5	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 51	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 52	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 53	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 54	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 55	7	3,1429	,69007	2,00	4,00
var 56	7	2,8571	,69007	2,00	4,00
var 57	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 58	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 59	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 6	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 61	7	3,1429	,69007	2,00	4,00
var 62	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 63	7	3,1429	,69007	2,00	4,00
var 64	7	3,4286	,78680	3,00	5,00
var 65	7	3,4286	,53452	3,00	4,00
var 66	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 67	7	3,2857	,95119	2,00	5,00
var 68	7	3,2857	,95119	2,00	5,00
var 69	7	3,2857	,75593	3,00	5,00
var 7	7	2,7143	,75593	2,00	4,00
var 71	7	2,7143	,48795	2,00	3,00
var 72	7	2,7143	,95119	1,00	4,00
var 73	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 74	7	2,5714	,78680	1,00	3,00
var 75	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 76	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 77	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 78	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 79	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 8	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 81	7	2,8571	,37796	2,00	3,00
var 82	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 83	7	3,1429	,37796	3,00	4,00
var 84	7	3,0000	,57735	2,00	4,00
var 85	7	3,0000	,57735	2,00	4,00

var 86	7	3,2857	,48795	3,00	4,00
var 87	7	2,8571	,37796	2,00	3,00
var 88	7	3,0000	,00000	3,00	3,00
var 89	7	3,1429	,37796	3,00	4,00

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall	0,215
Chi-cuadrado	132,171
gl	88
Sig. asintót.	0,002
a	Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo No. 7.5

Puntos de corte para la aplicación del método Delphi

Ind. /categ.	c1 MA 5	c2 BA	c3 A	c4 PA	c5 NA	total
1.1	0	1	6	0	0	7
1.2	0	2	5	0	0	7
1.3	0	1	5	1	0	7
1.4	0	2	5	0	0	7
1.5	0	1	4	2	0	7
1.6	0	3	3	1	0	7
1.7	0	1	5	1	0	7
2.1	0	1	4	2	0	7
2.2	1	0	2	4	0	7
2.3	0	1	4	2	0	7
2.4	0	1	4	2	0	7
2.5	1	1	1	3	1	7
2.6	1	0	2	3	1	7
3.1	0	1	5	1	0	7
3.2	1	0	2	4	0	7
3.3	0	1	4	2	0	7
4.1	1	1	3	2	0	7
4.2	1	1	5	0	0	7
4.3	0	0	7	0	0	7
4.4	0	2	5	0	0	7
4.5	1	0	6	0	0	7
4.6	0	0	5	2	0	7
4.7	0	0	4	3	0	7
5.1	0	1	3	3	0	7
5.2	0	0	6	1	0	7
5.3	0	0	5	2	0	7
6.1	0	2	5	0	0	7
6.2	0	2	4	1	0	7
7.1	0	0	5	2	0	7
7.2	1	0	6	0	0	7
8.1	0	0	6	1	0	7
8.2	0	0	6	1	0	7
8.3	0	0	7	0	0	7
8.4	0	0	5	2	0	7
9.1	0	2	5	0	0	7
9.2	0	2	4	1	0	7
9.3	0	1	6	0	0	7
9.4	0	1	6	0	0	7
10.1	0	0	3	4	0	7
10.2	0	0	7	0	0	7
10.3	0	1	6	0	0	7
10.4	0	0	7	0	0	7
11.1	0	3	4	0	0	7
11.2	0	2	5	0	0	7

11.3	1	1	5	0	0	7
12.1	0	0	7	0	0	7
12.2	0	0	7	0	0	7
12.3	0	1	6	0	0	7
12.4	0	0	7	0	0	7
12.5	0	2	5	0	0	7
12.6	0	1	6	0	0	7
12.7	0	1	6	0	0	7
12.8	0	1	6	0	0	7
13.1	0	1	6	0	0	7
13.2	0	2	4	1	0	7
14.1	0	1	4	2	0	7
14.2	0	1	5	1	0	7
15.1	0	0	7	0	0	7
15.2	0	0	7	0	0	7
16.1	0	2	5	0	0	7
16.2	0	2	4	1	0	7
16.3	0	1	6	0	0	7
17.1	0	2	4	1	0	7
17.2	1	1	5	0	0	7
18.1	0	3	4	0	0	7
18.2	0	2	5	0	0	7
19.1	1	1	4	1	0	7
19.2	1	1	4	1	0	7
19.3	1	0	6	0	0	7
20.1	0	1	3	3	0	7
20.2	0	0	5	2	0	7
21.1	0	1	4	1	1	7
21.2	0	1	5	1	0	7
21.3	0	0	5	1	1	7
22.1	0	0	7	0	0	7
22.2	0	1	5	1	0	7
22.3	0	0	7	0	0	7
23.1	0	1	5	1	0	7
23.2	0	1	6	0	0	7
23.3	0	1	5	1	0	7
23.4	0	0	6	1	0	7
23.5	0	2	5	0	0	7
23.6	0	1	6	0	0	7
24.1	0	1	5	1	0	7
24.2	0	1	5	1	0	7
24.3	0	2	5	0	0	7
24.4	0	0	6	1	0	7
24.5	0	0	7	0	0	7
24.6	0	1	6	0	0	7

Anexo No. 7.6**Frecuencias absolutas acumuladas**

Ind/Categ.	c1 MA 5	c2 BA	c3 A	c4 PA	c5 NA	total
1.1	0	1	7	7	7	7
1.2	0	2	7	7	7	7
1.3	0	1	6	7	7	7
1.4	0	2	7	7	7	7
1.5	0	1	5	7	7	7
1.6	0	3	6	7	7	7
1.7	0	1	6	7	7	7
2.1	0	1	5	7	7	7
2.2	1	1	3	7	7	7
2.3	0	1	5	7	7	7
2.4	0	1	5	7	7	7
2.5	1	2	3	6	7	7
2.6	1	1	3	6	7	7
3.1	0	1	6	7	7	7
3.2	1	1	3	7	7	7
3.3	0	1	5	7	7	7
4.1	1	2	5	7	7	7
4.2	1	2	7	7	7	7
4.3	0	0	7	7	7	7
4.4	0	2	7	7	7	7
4.5	1	1	7	7	7	7
4.6	0	0	5	7	7	7
4.7	0	0	4	7	7	7
5.1	0	1	4	7	7	7
5.2	0	0	6	7	7	7
5.3	0	0	5	7	7	7
6.1	0	2	7	7	7	7
6.2	0	2	6	7	7	7
7.1	0	0	5	7	7	7
7.2	1	1	7	7	7	7
8.1	0	0	6	7	7	7
8.2	0	0	6	7	7	7
8.3	0	0	7	7	7	7
8.4	0	0	5	7	7	7
9.1	0	2	7	7	7	7
9.2	0	2	6	7	7	7
9.3	0	1	7	7	7	7
9.4	0	1	7	7	7	7
10.1	0	0	3	7	7	7
10.2	0	0	7	7	7	7
10.3	0	1	7	7	7	7
10.4	0	0	7	7	7	7
11.1	0	3	7	7	7	7
11.2	0	2	7	7	7	7

11.3	1	2	7	7	7	7
12.1	0	0	7	7	7	7
12.2	0	0	7	7	7	7
12.3	0	1	7	7	7	7
12.4	0	0	7	7	7	7
12.5	0	2	7	7	7	7
12.6	0	1	7	7	7	7
12.7	0	1	7	7	7	7
12.8	0	1	7	7	7	7
13.1	0	1	7	7	7	7
13.2	0	2	6	7	7	7
14.1	0	1	5	7	7	7
14.2	0	1	6	7	7	7
15.1	0	0	7	7	7	7
15.2	0	0	7	7	7	7
16.1	0	2	7	7	7	7
16.2	0	2	6	7	7	7
16.3	0	1	7	7	7	7
17.1	0	2	6	7	7	7
17.2	1	2	7	7	7	7
18.1	0	3	7	7	7	7
18.2	0	2	7	7	7	7
19.1	1	2	6	7	7	7
19.2	1	2	6	7	7	7
19.3	1	1	7	7	7	7
20.1	0	1	4	7	7	7
20.2	0	0	5	7	7	7
21.1	0	1	5	6	7	7
21.2	0	1	6	7	7	7
21.3	0	0	5	6	7	7
22.1	0	0	7	7	7	7
22.2	0	1	6	7	7	7
22.3	0	0	7	7	7	7
23.1	0	1	6	7	7	7
23.2	0	1	7	7	7	7
23.3	0	1	6	7	7	7
23.4	0	0	6	7	7	7
23.5	0	2	7	7	7	7
23.6	0	1	7	7	7	7
24.1	0	1	6	7	7	7
24.2	0	1	6	7	7	7
24.3	0	2	7	7	7	7
24.4	0	0	6	7	7	7
24.5	0	0	7	7	7	7
24.6	0	1	7	7	7	7

Anexo No. 7.7

Frecuencias relativas acumuladas

Ind. /Categ.	c1	c2	c3	c4	c5
1.1	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
1.2	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
1.3	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
1.4	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
1.5	0,00024	0,14286	0,71429	0,99976	0,99976
1.6	0,00024	0,42857	0,85714	0,99976	0,99976
1.7	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
2.1	0,00024	0,14286	0,71429	0,99976	0,99976
2.2	0,14286	0,14286	0,42857	0,99976	0,99976
2.3	0,00024	0,14286	0,71429	0,99976	0,99976
2.4	0,00024	0,14286	0,71429	0,99976	0,99976
2.5	0,14286	0,28571	0,42857	0,85714	0,99976
2.6	0,14286	0,14286	0,42857	0,85714	0,99976
3.1	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
3.2	0,14286	0,14286	0,42857	0,99976	0,99976
3.3	0,00024	0,14286	0,71429	0,99976	0,99976
4.1	0,14286	0,28571	0,71429	0,99976	0,99976
4.2	0,14286	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
4.3	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
4.4	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
4.5	0,14286	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
4.6	0,00024	0,00024	0,71429	0,99976	0,99976
4.7	0,00024	0,00024	0,57143	0,99976	0,99976
5.1	0,00024	0,14286	0,57143	0,99976	0,99976
5.2	0,00024	0,00024	0,85714	0,99976	0,99976
5.3	0,00024	0,00024	0,71429	0,99976	0,99976
6.1	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
6.2	0,00024	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
7.1	0,00024	0,00024	0,71429	0,99976	0,99976
7.2	0,14286	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
8.1	0,00024	0,00024	0,85714	0,99976	0,99976
8.2	0,00024	0,00024	0,85714	0,99976	0,99976
8.3	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
8.4	0,00024	0,00024	0,71429	0,99976	0,99976
9.1	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
9.2	0,00024	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
9.3	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
9.4	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
10.1	0,00024	0,00024	0,42857	0,99976	0,99976
10.2	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
10.3	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
10.4	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
11.1	0,00024	0,42857	0,99976	0,99976	0,99976
11.2	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
11.3	0,14286	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976

12.1	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
12.2	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
12.3	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
12.4	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
12.5	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
12.6	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
12.7	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
12.8	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
13.1	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
13.2	0,00024	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
14.1	0,00024	0,14286	0,71429	0,99976	0,99976
14.2	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
15.1	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
15.2	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
16.1	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
16.2	0,00024	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
16.3	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
17.1	0,00024	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
17.2	0,14286	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
18.1	0,00024	0,42857	0,99976	0,99976	0,99976
18.2	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
19.1	0,14286	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
19.2	0,14286	0,28571	0,85714	0,99976	0,99976
19.3	0,14286	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
20.1	0,00024	0,14286	0,57143	0,99976	0,99976
20.2	0,00024	0,00024	0,71429	0,99976	0,99976
21.1	0,00024	0,14286	0,71429	0,85714	0,99976
21.2	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
21.3	0,00024	0,00024	0,71429	0,85714	0,99976
22.1	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
22.2	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
22.3	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
23.1	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
23.2	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
23.3	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
23.4	0,00024	0,00024	0,85714	0,99976	0,99976
23.5	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
23.6	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976
24.1	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
24.2	0,00024	0,14286	0,85714	0,99976	0,99976
24.3	0,00024	0,28571	0,99976	0,99976	0,99976
24.4	0,00024	0,00024	0,85714	0,99976	0,99976
24.5	0,00024	0,00024	0,99976	0,99976	0,99976
24.6	0,00024	0,14286	0,99976	0,99976	0,99976

Anexo No. 7.8

Cálculo del valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar

Inversa de la distribución normal				Suma	Promedio	N-P
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	3,49167606	-0,5016217	-0,12540543	0,27406079
-3,49167606	-0,18001237	1,06757052	3,49167606	0,88755815	0,22188954	-0,07323418
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	3,49167606	-0,5016217	-0,12540543	0,27406079
-1,06757052	-1,06757052	-0,18001237	3,49167606	1,17652265	0,29413066	-0,1454753
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	3,49167606	-0,5016217	-0,12540543	0,27406079
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	3,49167606	-0,5016217	-0,12540543	0,27406079
-1,06757052	-0,56594882	-0,18001237	1,06757052	-0,74596119	-0,1864903	0,33514566
-1,06757052	-1,06757052	-0,18001237	1,06757052	-1,24758289	-0,31189572	0,46055109
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-1,06757052	-1,06757052	-0,18001237	3,49167606	1,17652265	0,29413066	-0,1454753
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	3,49167606	-0,5016217	-0,12540543	0,27406079
-1,06757052	-0,56594882	0,56594882	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-1,06757052	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	5,34983278	1,3374582	-1,18880283
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-1,06757052	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	4,84821108	1,21205277	-1,06339741
-3,49167606	-3,49167606	0,56594882	3,49167606	-2,92572724	-0,73143181	0,88008717
-3,49167606	-3,49167606	0,18001237	3,49167606	-3,31166369	-0,82791592	0,97657129
-3,49167606	-1,06757052	0,18001237	3,49167606	-0,88755815	-0,22188954	0,3705449
-3,49167606	-3,49167606	1,06757052	3,49167606	-2,42410554	-0,60602638	0,75468175
-3,49167606	-3,49167606	0,56594882	3,49167606	-2,92572724	-0,73143181	0,88008717
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	0,5016217	0,12540543	0,02324994
-3,49167606	-3,49167606	0,56594882	3,49167606	-2,92572724	-0,73143181	0,88008717
-1,06757052	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	4,84821108	1,21205277	-1,06339741
-3,49167606	-3,49167606	1,06757052	3,49167606	-2,42410554	-0,60602638	0,75468175
-3,49167606	-3,49167606	1,06757052	3,49167606	-2,42410554	-0,60602638	0,75468175
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	0,56594882	3,49167606	-2,92572724	-0,73143181	0,88008717
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	0,5016217	0,12540543	0,02324994
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-3,49167606	-0,18001237	3,49167606	-3,67168843	-0,91792211	1,06657747
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536

-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-0,18001237	3,49167606	3,49167606	3,31166369	0,82791592	-0,67926056
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-1,06757052	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	5,34983278	1,3374582	-1,18880283
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	0,5016217	0,12540543	0,02324994
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	3,49167606	-0,5016217	-0,12540543	0,27406079
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	0,5016217	0,12540543	0,02324994
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	0,5016217	0,12540543	0,02324994
-1,06757052	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	5,34983278	1,3374582	-1,18880283
-3,49167606	-0,18001237	3,49167606	3,49167606	3,31166369	0,82791592	-0,67926056
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-1,06757052	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-1,06757052	-0,56594882	1,06757052	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-1,06757052	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	4,84821108	1,21205277	-1,06339741
-3,49167606	-1,06757052	0,18001237	3,49167606	-0,88755815	-0,22188954	0,3705449
-3,49167606	-3,49167606	0,56594882	3,49167606	-2,92572724	-0,73143181	0,88008717
-3,49167606	-1,06757052	0,56594882	1,06757052	-2,92572724	-0,73143181	0,88008717
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	0,56594882	1,06757052	-5,34983278	-1,3374582	1,48611356
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-3,49167606	1,06757052	3,49167606	-2,42410554	-0,60602638	0,75468175
-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	1,06757052	3,49167606	-2,4469E-13	-6,1173E-14	0,14865536

-3,49167606	-0,56594882	3,49167606	3,49167606	2,92572724	0,73143181	-0,58277645
-3,49167606	-3,49167606	1,06757052	3,49167606	-2,42410554	-0,60602638	0,75468175
-3,49167606	-3,49167606	3,49167606	3,49167606	-4,9027E-13	-1,2257E-13	0,14865536
-3,49167606	-1,06757052	3,49167606	3,49167606	2,42410554	0,60602638	-0,45737102
			suma	66,151636		
			N es	0,14865536		
-3,13759323	-1,58894878	2,08709132	3,3827275	Puntos de corte		

Anexo No. 6

Listado de problemas determinado por el Diagnóstico de la Consultoría:

24. Atraso en la entrega de la información al área contable lo que trae consigo que no se puedan detectar a tiempo los errores que luego de cerrarse el mes ya no tienen solución o quedan plasmados erróneamente en la información.
25. Saldos envejecidos en las Cuentas por Cobrar , Pagar, Pagos y Cobros Anticipados.
26. No se estudia el manual de Normas y Procedimientos de Emprestur.
27. El vale de salida mecanizado no sale diario y esto trae consigo que exista atraso en la facturación de las áreas productivas.
28. No reconocimiento al trabajo.
29. Poca estimulación.
30. Exceso de disposiciones del Ministerio del Turismo.
31. Falta de planificación, coordinación entre las áreas.
32. Deficiencias que se repiten en las auditorias.
33. Falta de conciliaciones en las cuentas por cobrar y pagar, pagos y cobros anticipados.
34. Falta de motivación.
35. Falta de organización en el trabajo y de exigencia.
36. Deficiencias en las redes informáticas en el área de contabilidad.
37. No se registran los hechos contables en el momento en que ocurren (dentro del mes) producto a que falta análisis por no contar con tiempo suficiente, llegada tarde de la información y deficiente confeccion.
38. Falta de disciplina y exigencia.
39. Problemas con el Sistema de Activos Fijos Tangibles que no permite introducir todos los caracteres de la descripción de los medios.
40. Atraso en el proceso de recepción en el almacén, gran parte de los suministros entran por conduces.
41. Falta de control y supervisión.
42. Problemas de información y comunicación.
43. No se realiza el Costo por Obra en la totalidad de las obras.

- 44. El acta de responsabilidad por los recursos del almacén bajo la custodia de los almaceneros no se encuentra actualizada por el decreto ley 249/07.
- 45. No se han registrado contablemente los inventarios ociosos del almacén.
- 46. No se ha concluido de actualizar las actas de responsabilidad material de los Útiles , Herramientas en Uso y Activos Fijos Tangibles por el decreto ley 249/07.