

LA CONSULTARÍA COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CONTABILIDAD Y EL CONTROL INTERNO EN LA SUCURSAL EMPRESTUR CIENFUEGOS

**Lic. Maritza Del Sol Morales
MSc. Deisy Gavín Morales**

Resumen

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

Objetivo General :

- Aplicar la Consultaría 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 Emprestur Cienfuegos.

El trabajo está estructurado en:

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

Índice

Páginas

Introducción	
Capítulo I: Determinación del Diagnóstico de la Sucursal Emprestur Cienfuegos	
Fuegos	
1.1 Caracterización de la Sucursal Emprestur Cienfuegos	
1.2 Determinación de los problemas por la Consultaría.	
1.2.1 Aplicación de herramientas	
1.2.2 Identificación de los problemas de Control Interno después de – aplicar diferentes herramientas.....	
1.3 Aplicación del Método Delphi.....	
1.4 Evaluación del Sistema de Control Interno por componentes	
Capítulo II: Propuestas de alternativas.	
2.1 Para el mejoramiento de la Contabilidad y el Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.....	
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

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 auditorías recibidas.

Una de las entidades propuestas es precisamente EMPRESTUR por problemas de los resultados deficientes de auditorías 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 auditorías 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**:

- 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 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 Emprestur Cienfuegos.

1.1 Caracterización de la Sucursal Emprestur 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 Emprestur, 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 Emprestur 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 Determinación de los problemas por la Consultaría.

1.2.1 Aplicación de herramientas :

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** 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 y se aplicó el instrumento el cual se muestra en los **Anexo No. 2.3 y 2.4** como resultado derivado de las encuestas se arribó a un listado de problemas mostrado en el **Anexo No. 2.5**. De un total de 24 encuestados de las áreas antes mencionadas lo que representa 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, existe falta de control y supervisión a las áreas productivas que emiten los reportes, el 54% manifiesta que no se realizan en su totalidad conciliaciones en las cuentas por cobrar, pagar y cobros, 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 permiten 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 detectó uno; que los arqueos sorpresivos se realizan a la caja y al fondo del comedor obrero mensualmente, existe un registro en el área jurídica para formular las quejas de los 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, pagos anticipados con saldos envejecidos y sin conciliación.**

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 que los aspectos más sobresalientes de los encuestados son : 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 y el 55.6% que existe ineficiencia en los sistemas automatizados. Por lo que se evidencia que la opinión de los especialistas de estas áreas claves es preocupante por lo alto de los porcentajes con respecto a criterios importantes que inciden en los resultados de la empresa y se puede detectar fácilmente y como indicador mayor se muestra la estimulación.**

Se aplicó la Guía de Autocontrol del Mintur diseñada para las empresas que se preparan para recibir las auditorias de Sistemas para la obtención del Aval de la Contabilidad. 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, pagar y cobros, 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 revisaron los documentos siguientes para la elaboración del diagnóstico:

Acciones efectuadas:

Revisión en el Expediente Único:

- Se comprobaron los informes de auditorias, verificaciones fiscales u otros controles.
- Se Verificaron la correcta aplicación de las medidas aplicadas en éstas, así como el control y seguimiento de las mismas.
- Actas de los Consejos de Dirección (segundo semestre del año 2007 hasta la mayo del 2008.
- Evaluación del desempeño de los trabajadores del área económica y almacén del último Semestre.
- Estado de implementación de la Resolución No. 297/03.
- Referente al Comité de Control se revisó el último semestre:
 - Si existe el Comité de Control o que órgano lo sustituye.
 - Los 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 Identificación de los problemas de Control Interno después de aplicar diferentes herramientas.

Se arribó a un listado de problemas según se observa en el **Anexo No. 6**, de ellos se muestran los fundamentales:

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 y Pagos, Cobros Anticipados.
3. No se estudia el Manual de Normas y Procedimientos de Emprestur.
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. 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, 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 Cosporation 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 Turoff 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:

$$K = \frac{1}{2}(kc + ka)$$

Donde kc , 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 kc 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. 7.1

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 Llorens	$K = \frac{1}{2}(0,8+0,8)=0,8$
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 Emprestur 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. 7.2**)

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. 7.3**. El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el **Anexo No. 7.4**, 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)

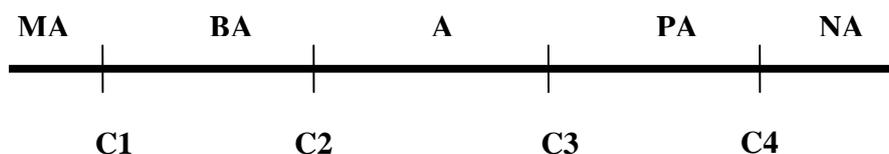
Bastante Adecuada (BA)

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. 7.5)

Posteriormente se realizan los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas (Ver Anexo No. 7.6)

2do Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas (Ver Anexo No. 7.7)

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. 7.8)

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:

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

P , son los promedios, por tanto, $N - P$ será como se muestra en el **Anexo. 7.8**

$N - P$, 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.

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 Emprestur 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.

1.4. Evaluación del Sistema de Control Interno por componentes.

Se aplicó el cuestionario que se presenta en el **Anexo No. 8** 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. 9** 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 el 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 Riegos

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 **aunque no se logra la integración adecuada entre ellas debido a que no se recibe en tiempo toda la información primaria.** 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 dentro del mes **pero no como se establece en el mismo que es por decenas.** 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 **pero estas no se encuentran en su totalidad actualizadas por el nuevo decreto ley 249/07.** 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, **no se registra en su totalidad en todas las obras el costo por obra.**

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 arquezos 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 proveedores dentro del mes **pero en ocasiones algunos proveedores no entregan la factura con el producto y lo que se recibe en el almacén es un conduce por lo que atrasa el proceso de recepción** 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 **no se entrega en el tiempo establecido a cada una de las áreas para que sirva de herramienta a los directores, como es el caso de la información primaria mediante reportes de las áreas productivas al área económica que esta llega los últimos días del mes y no da tiempo a revisar ni a los dirigentes, jefes de áreas y especialistas de cada nivel a realizar análisis para tomar las decisiones oportunas .**

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 del asesor jurídico 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 Certifico, 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 Auditorías a las Tecnologías de la Información.

Capítulo II: Propuestas de Alternativas

2.1 Para el mejoramiento de la Contabilidad y el Control Interno en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

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 conduces 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.
- 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.