

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A**

**AUTOR: Juan José Piñero Hernández**

**TUTORA: MSc. Yanisley Moya Monteagudo**

**CONSULTANTE: MSc. Silvio de León Pérez**

**Santa Clara**

**2013**

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A**

**AUTOR: Juan José Piñero Hernández**

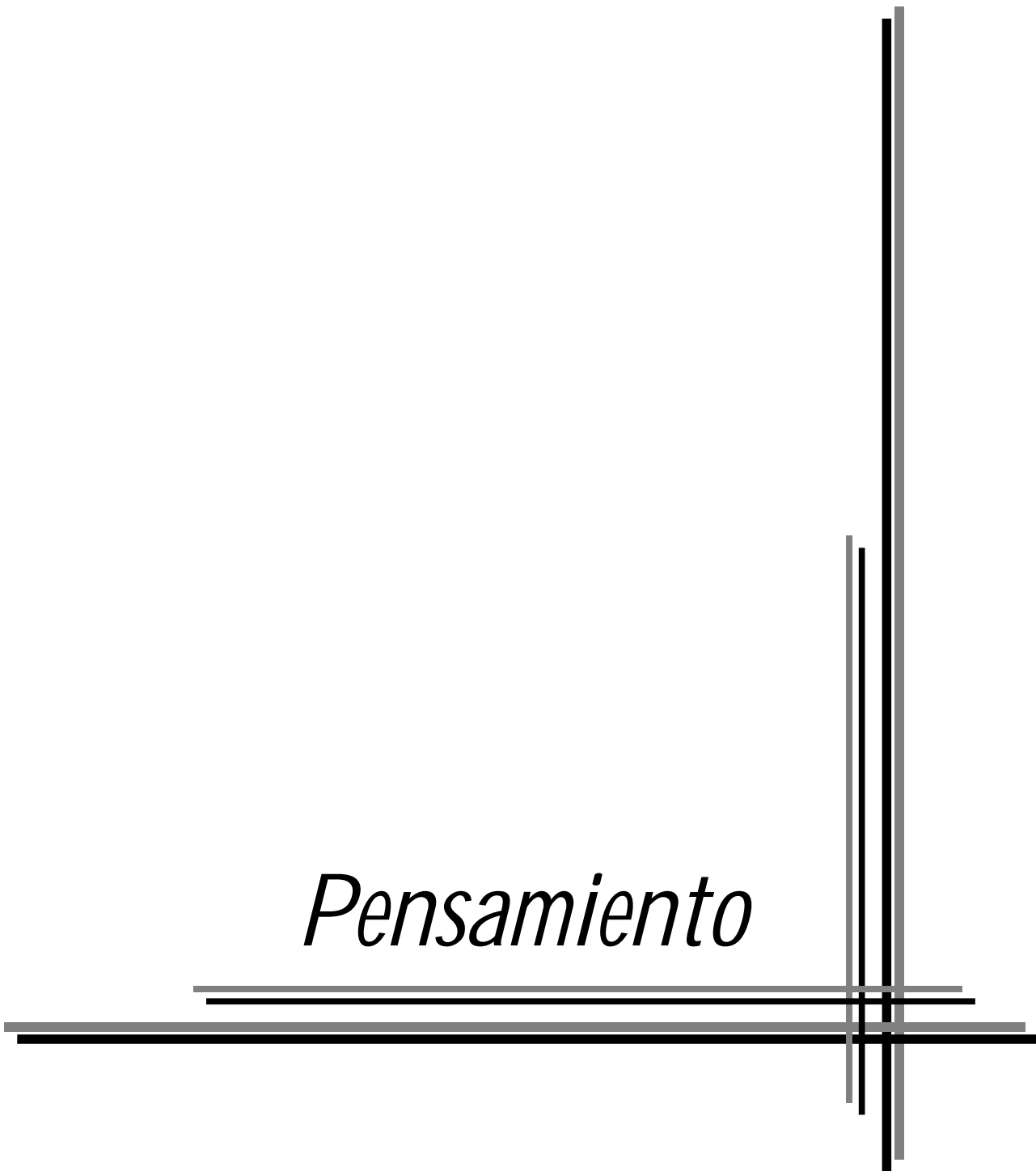
**TUTORA: MSc. Yanisley Moya Monteagudo**

**CONSULTANTE: MSc. Silvio de León Pérez**

**Santa Clara**

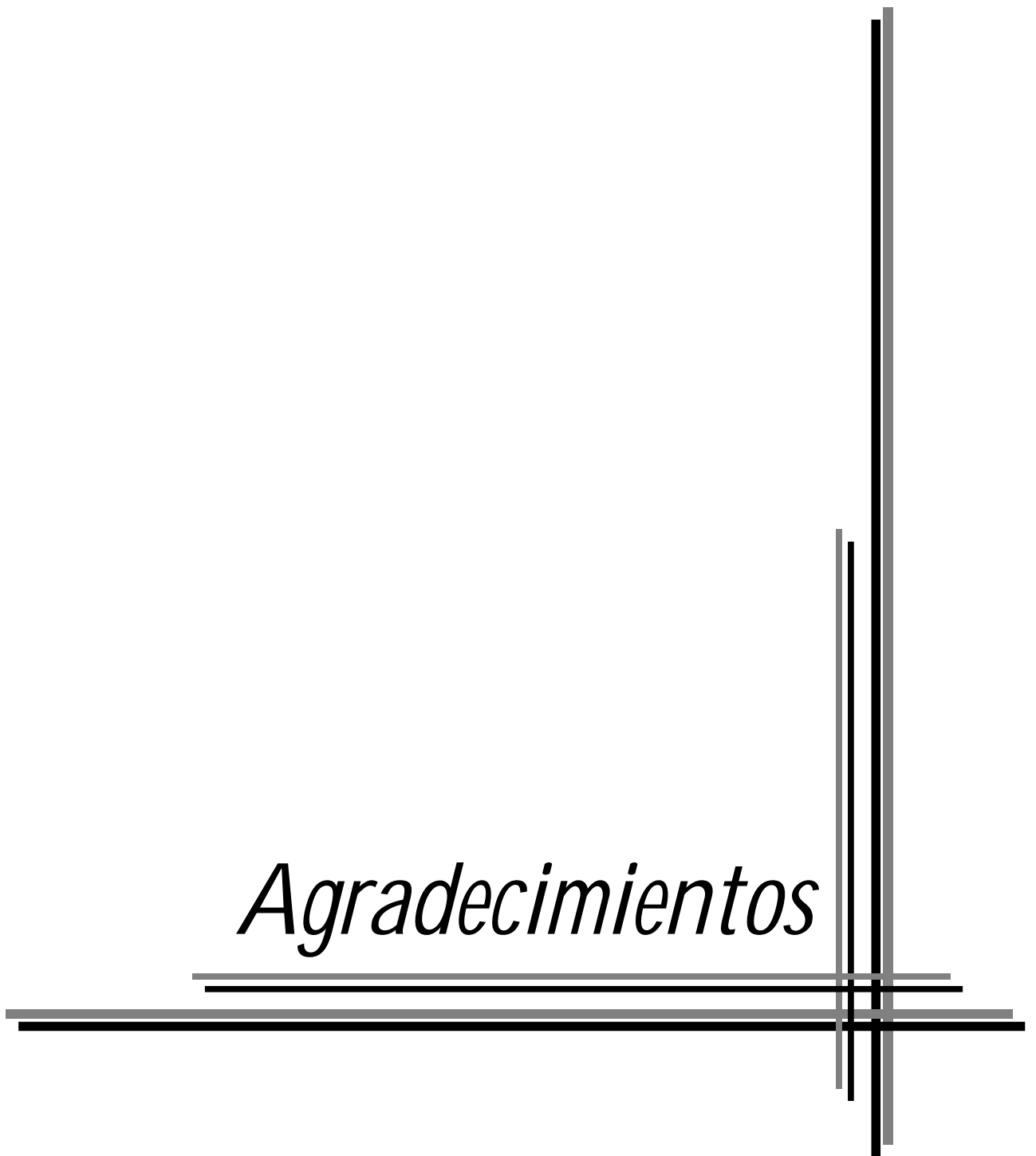
**2013**

*Pensamiento*



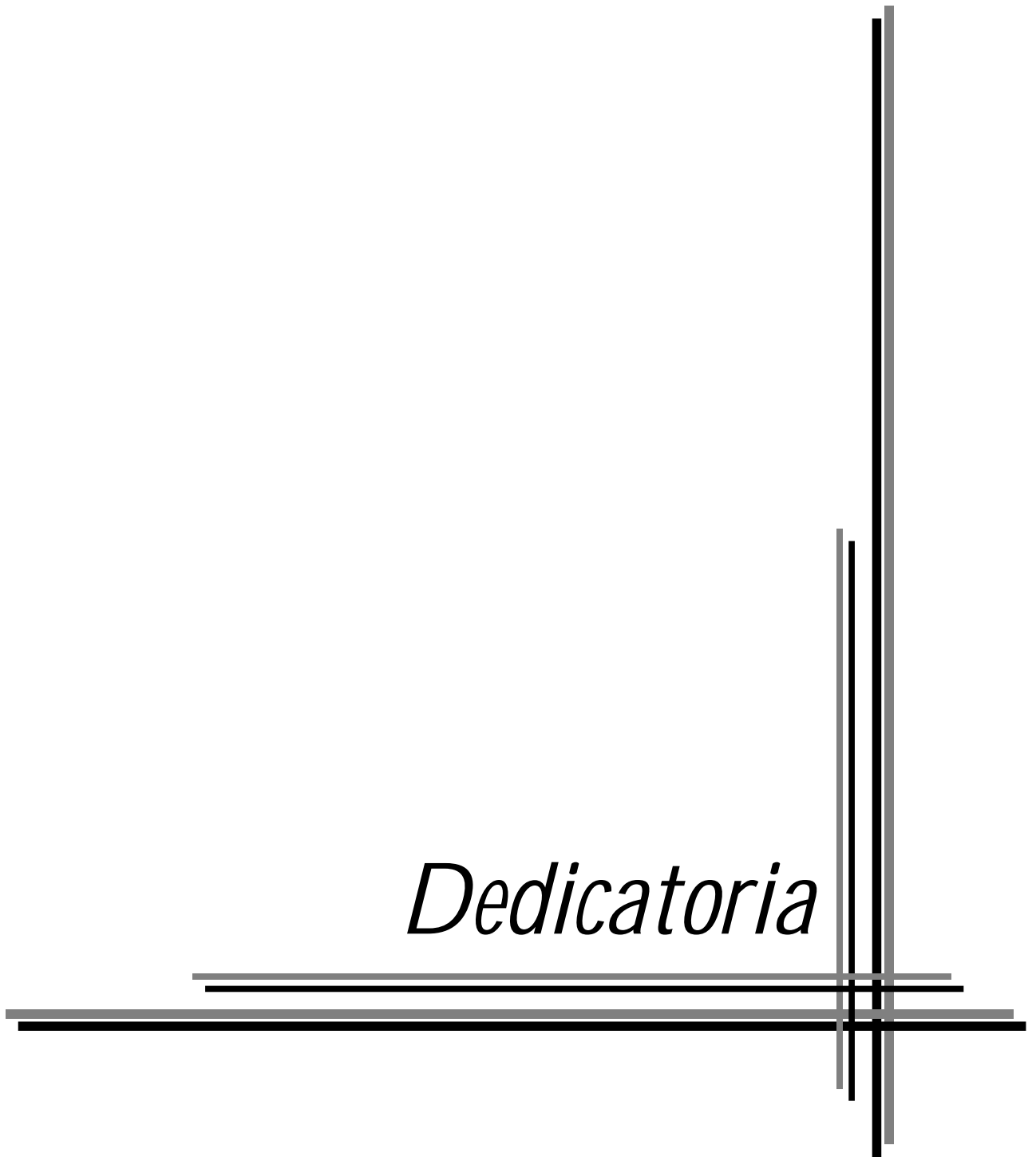
*Sin control no podemos construir el socialismo.  
Ché*

# *Agradecimientos*



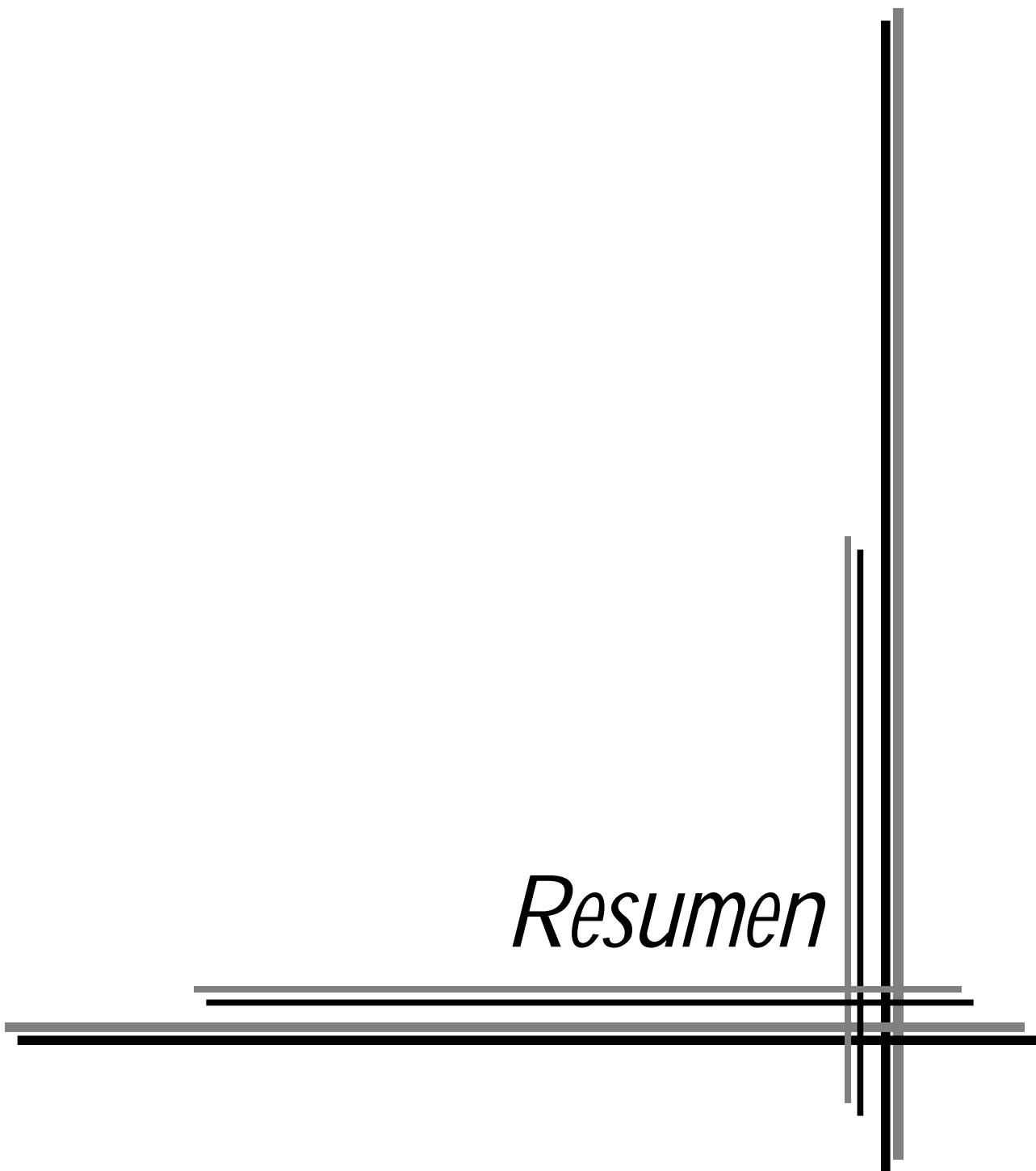
*A todos los profesores tanto de la Escuela de Hotelería y Turismo  
como de la UCLV que confiaron en mí.  
A mis compañeros de trabajo, a mi director, a todos los que  
de una forma u otra pusieron su granito de arena  
para que este propósito se hiciera realidad.  
Los quisiera mencionar a todos, pero aun sin hacerlo ellos,  
saben que tienen mi agradecimiento.*

*Dedicatoria*



*A mi esposa e hijo, a mis padres y a la Revolución  
por haber permitido que hombres sencillos de la clase obrera  
sueñen y hagan realidad estos sueños.*

*Resumen*



## **RESUMEN**

El turismo ha alcanzado un desarrollo gradual en el país convirtiéndose en uno de los principales sectores de la economía nacional, es fuente de ingresos en divisas y empleo e impulsa otras actividades de la economía, por ello debe convertirse en el sector líder en el control, aspectos que justifican las permanentes exigencias hacia su fortalecimiento y de esta forma poder prevenir y enfrentar el delito, las ilegalidades y las posibles manifestaciones de corrupción con mayor efectividad. La Delegación Territorial Centro, subordinada al Grupo de Turismo Gaviota S.A., tiene a su cargo la red hotelera de la cayería noreste de Villa Clara, por lo cual no queda exenta de esta problemática, siendo necesario un perfeccionamiento en su sistema de control interno que garantice razonablemente el cumplimiento de los objetivos de control. A tales efectos, se implementa la Resolución 60 de la Contraloría General de la República (CGR) de marzo de 2011, con el fin de contrarrestar la situación actual respecto al control. Nuestra entidad, aún cuando tiene establecido mecanismos de control interno, su Consejo de Dirección considera oportuno y necesario modificar sus planes de prevención de riesgos y diseñar su sistema, en busca de un control más eficaz y adaptado a sus condiciones y características, que realmente sirva a la administración para dirigir, controlar y garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de su misión y visión y pueda preservar sus medios y recursos, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de los lineamientos económicos y sociales del Partido.

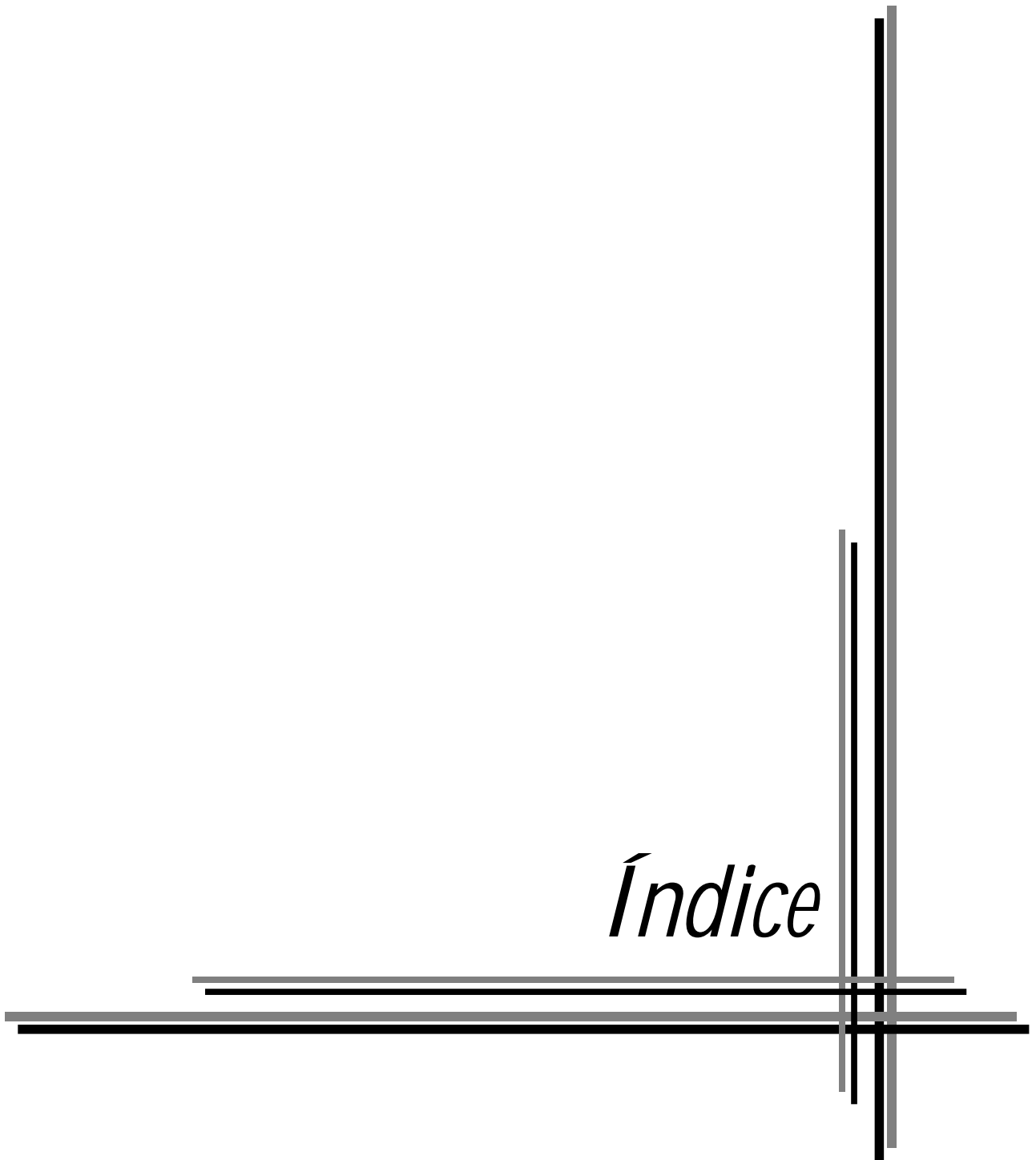
## **Abstract**

Tourism has been developing gradually so that it has become one of the most important economical sectors in our country because it is a great source of acquiring currency and employment besides that it vitalizes other economical activities therefore it has to become the leading sector of control, so the exigencies towards its strengthening are well justified allowing us to prevent crimes, illegalities and corruption effectively.

The Central territory Local Office under Gaviota SA Tourism Group is in charge of the hotels chain in the northeast of Villa Clara, reasons for which it is not out of this problem needing an updating process for the in-control system that reasonably guarantees the fulfilment of the control goals.

For that reason we are implementing Resolution-60 from March 2011 so as to improve our situation regarding control. Although our entity has established some in-control systems our Leading Staff considers their modification and redesigning a need in order to have an efficacious control organization adapted to our characteristics and conditions allowing our Conducting Staff manage, control and reasonably guarantee the fulfilment of the working objectives, mission and vision preserving their means and resources helping in this way to the achievement of the guidelines of our Party.

*Índice*



<b>Índice</b>	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Definiciones de control interno .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. El control interno y su nuevo enfoque como sistema de gestión ...</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Limitaciones de los sistemas de control interno .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5. Principios, objetivos, componentes y normas que rigen el control interno .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6. Logros que pueden alcanzarse con un sistema de control interno funcional y eficaz.....</b>	<b>16</b>
<b>1.7. Lo que no puede lograr un sistema de control interno, independientemente de su funcionabilidad y eficacia.....</b>	<b>17</b>
<b>1.8. Clasificación del Control Interno .....</b>	<b>17</b>
<b>1.9. Medidas para lograr un Control Interno razonablemente efectivo</b>	<b>18</b>
<b>1.10. Conclusiones del capítulo.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO EN LA DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Introducción .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Análisis de la metodología de diagnóstico.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Diagnóstico .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Procedimiento para el diagnóstico y diseño del sistema de control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A. ....</b>	<b>37</b>
<b>2.5. Conclusiones del capítulo.....</b>	<b>41</b>

<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Introducción .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Aplicación del procedimiento para el diseño del sistema de control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. Validación del sistema de control interno diseñado.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4. Conclusiones del capítulo.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

# *Introducción*

The page features a minimalist design with several horizontal and vertical lines in black and gray. The lines are arranged in a way that they appear to intersect, creating a grid-like structure. The word 'Introducción' is centered in a black, italicized serif font. The lines are positioned around the text, with some extending further to the left and right, and others extending further up and down.

## **INTRODUCCIÓN**

Los cambios en el orden financiero, político y social que se han producido en los últimos años a escala mundial, han hecho que se introduzcan en Cuba políticas nuevas sobre todo en la gestión empresarial, políticas que han tenido como colofón, los lineamientos económicos y sociales del Partido y la Revolución derivados del VI Congreso del PCC.

Es por ello que la empresa cubana actual está transitando por un proceso de perfeccionamiento, demandado por la necesidad de establecer una filosofía de trabajo que contribuya a lograr resultados superiores en dependencia de las condiciones concretas que posee, e ir ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacía el cumplimiento de las políticas del Estado y para el logro de los fines que se establecen en los lineamientos económicos y sociales del PCC y la Revolución.

Estos cambios no pueden gestarse de manera aislada, ni centrarse en una actividad determinada, por el grado de importancia que tenga dentro del entorno de la entidad. La transformación debe concebirse de manera integrada haciendo uso de los diversos recursos con los cuales cuenta o puede contar, de manera que pueda garantizar la consecución operativa de todos los procesos por los que debe transitarse, e ir implementando estos lineamientos de forma gradual y progresiva en la medida que las condiciones lo permitan.

El nuevo modelo económico que se está implementando gradualmente en nuestro país, por la magnitud y complejidad del mismo, requiere de comprensión, de análisis y sobre todo del esfuerzo y compromiso de todos para lograr el propósito.

El Sistema de Turismo no está exento de todo este proceso de cambio y transformaciones, todo lo contrario, por ser el turismo uno de los sectores que más divisa ingresa al país, el ser una fuente importante de empleo y sus posibilidades para dinamizar otros sectores y actividades de la economía nacional, es que requiere de un perfeccionamiento constante en aras de lograr los mejores resultados en todos los ordenes.

La Delegación Territorial Centro Grupo de Turismo Gaviota S.A también tiene como propósito transformar todo aquello que sea necesario, a partir de los cambios que se están introduciendo en el país, sobre todo si se tiene en cuenta que el grupo hotelero de la cayería noreste de Villa Clara, es un polo que se encuentra en progresivo desarrollo y con un potencial importante de mercados para alcanzar altos niveles de ingresos en los

próximos años, condición que requiere de un perfeccionamiento continuo de la actividad turística y toda su infraestructura, cuyo punto de partida debe ser la Delegación Territorial.

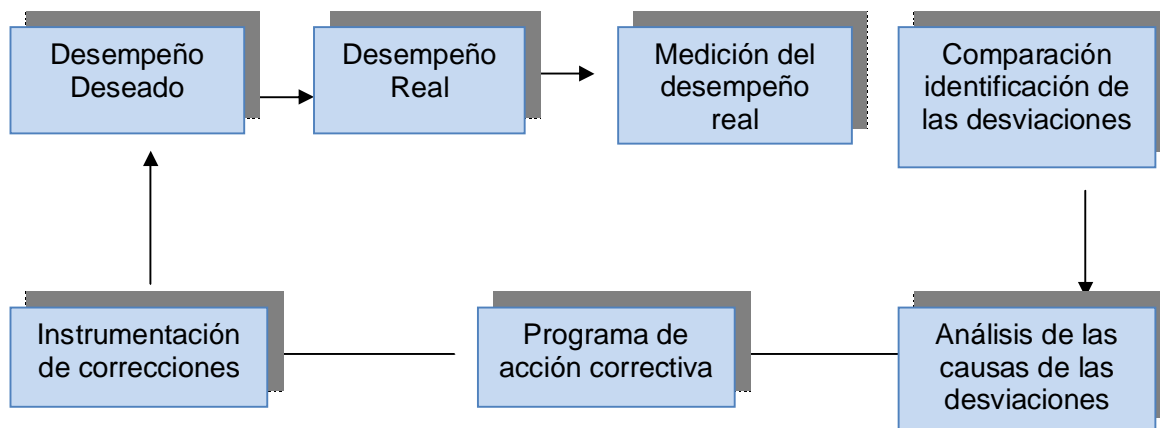
En cada uno de los territorios, se experimenta sin lugar a dudas la comprensión cada vez mayor de la naturaleza de estos problemas y se adoptan resoluciones estatales y otras disposiciones para la aplicación de medidas concretas en cada entidad para evitar el derroche, desvíos de recursos y la malversación de los bienes a disposición de cada instancia.

La Dirección Empresarial concibe el ciclo de dirección o proceso administrativo en el cumplimiento de las funciones siguientes:

1. Previsión.
2. Planificación.
3. Organización.
4. Integración de los recursos humanos.
5. Gestión o mando.
6. Control.

Esta investigación, aunque está dirigida a la Función de Control fundamentalmente, está orientada al conocimiento del estado de los resultados y también al desarrollo de los procesos, como medición y corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y a lo establecido; tiene como base el autocontrol orientado a la identificación tanto del error como del mérito, sin embargo tiene implícita el resto de las funciones, ya que el sistema de control interno que se diseña le sirve a la administración para dirigir, controlar y organizar las direcciones de su trabajo y del colectivo de trabajadores.

Pocas administraciones están cambiando conscientemente en la sustitución de los controles impuestos externamente por el autocontrol. Es el reconocimiento de esta capacidad de los seres humanos para ejercer el autocontrol, la única oportunidad real para la administración de darse cuenta del potencial total que representan los trabajadores y los profesionales. El esfuerzo intelectual creativo de las personas sobre el que descansará cada vez más la administración con el fin de seguir siendo competitiva, es una función de compromiso genuino con los objetivos en condiciones que proporcionen un grado importante de autodirección y autocontrol. Para ello es importante la retroalimentación, la cual graficamos para su mejor comprensión.



**Figura 1: Circuito de retroalimentación del control administrativo**

**Fuente: elaboración propia.**

La Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, inmersa en un proceso de perfeccionamiento, ha tenido a bien diseñar su sistema de control interno, ya que se poseen los planes de prevención, sin embargo no tienen montado el sistema y además al igual que cualquier otra entidad ha sido objeto de diferentes controles y no todos los resultados se han correspondido con los esperados, independientemente de sus evaluaciones de aceptable.

Sin embargo, hay algo que queda claro, el autocontrol no ocupa en la conciencia de las personas, y por ende en su accionar, un lugar importante, siendo el autocontrol el mejor medidor para conocer cuales son nuestras debilidades y poder enfrentarlas oportunamente evitando que personas ajenas a la entidad tengan que descubrirlas, sin embargo es hoy nuestra principal problemática, unido a mecanismos de control que en ocasiones están claramente definidos, pero mal o no aplicados con responsabilidad, dejando una posible brecha para que personas deshonestas puedan cometer ilegalidades, lo que demuestra la necesidad e importancia de resolver tal situación razonablemente, siendo esta la **situación problemática** de esta investigación.

Por este motivo se define como **Problema científico** de esta investigación: carencia del sistema de control interno en la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, atemperada a las disposiciones y normas establecidas por la Resolución 60 de la CGR y las condiciones y características de dicha entidad.

Para contribuir a la solución del problema científico planteado, se formuló la **hipótesis general** de intervención siguiente: el diseño de un sistema de control interno que le sirva

a la administración para dirigir y controlar, tribute a las características y condiciones actuales de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A bajo el nuevo enfoque de control interno de la Resolución 60, logrando que la entidad esté en condiciones para prevenir las ilegalidades y obtener mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, su Misión y Visión.

Para ello nos hemos trazado el **objetivo general** siguiente: Diseñar el Sistema de Control Interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, atemperado a la nueva norma establecida por la Resolución 60 de la CGR y a las condiciones y características de dicha entidad.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se trazaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Fundamentar desde el punto de vista teórico los elementos básicos que sirven de sustento a la investigación que se realiza.
2. Diagnosticar la situación real del control interno en la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A y propuesta del procedimiento seleccionado para el diseño del sistema de control interno.
3. Diseñar el sistema de control interno para la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A sobre la base del procedimiento seleccionado, las características de dicha entidad y las normas establecidas en Resolución 60/2011 de la CGR.
4. Validar el diseño del sistema de control interno por el Consejo de Dirección de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.

El presente trabajo posee un fundamento metodológico descriptivo-explicativo, pues el tema objeto de investigación ha sido cuidadosamente estudiado a través de la literatura e informaciones existentes al respecto y se trata de profundizar en la teoría y la práctica para perfeccionar y hacerlo más objetivo a las características y condiciones de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.

Se utilizaron métodos teórico, tales como: el análisis, la síntesis, deducción, abstracción y como método empírico: la observación; consultas a expertos, encuestas, entrevistas, análisis de documentos, encuestas, observación, resultados de auditorías, análisis cualitativo, el trabajo en grupo y la tormenta de ideas.

La novedad de esta investigación radica en que por primera vez en la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A. se diseña un sistema de control interno basado en las

normativas de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República que le sirva a la administración para dirigir y controlar.

El valor teórico: está dado por la compilación lograda de un sistema de conocimiento colectivo, definiciones, modelos y procedimientos novedosos sobre el control interno que pueden contribuir a enriquecer una teoría y facilitar la consecución del tema objeto de investigación.

El valor práctico se manifiesta en la utilidad de servir a la dirección para dirigir, controlar y poder prevenir posibles manifestaciones negativas, hechos delictivos, ilegalidades etc. que pueden contribuir al deterioro de la imagen corporativa y los resultados de la entidad.

Factibilidad: económicamente es viable, por cuanto no requiere prácticamente de recursos financieros, solo el salario de los implicados en diseñar el sistema y recursos materiales muy pocos. Prácticamente el mayor recurso a utilizar son los conocimientos, el resto, es someterlos a experimento, aplicarle métodos científicos y obtener el resultado esperado.

La acción participativa del colectivo de trabajadores, para transformar la realidad del control interno, evidencia la conciencia crítica como premisa a la disposición al cambio y nueva actitud ante la realidad, potencian la intencionalidad en la participación del autocontrol de la entidad para preservar sus bienes y recursos.

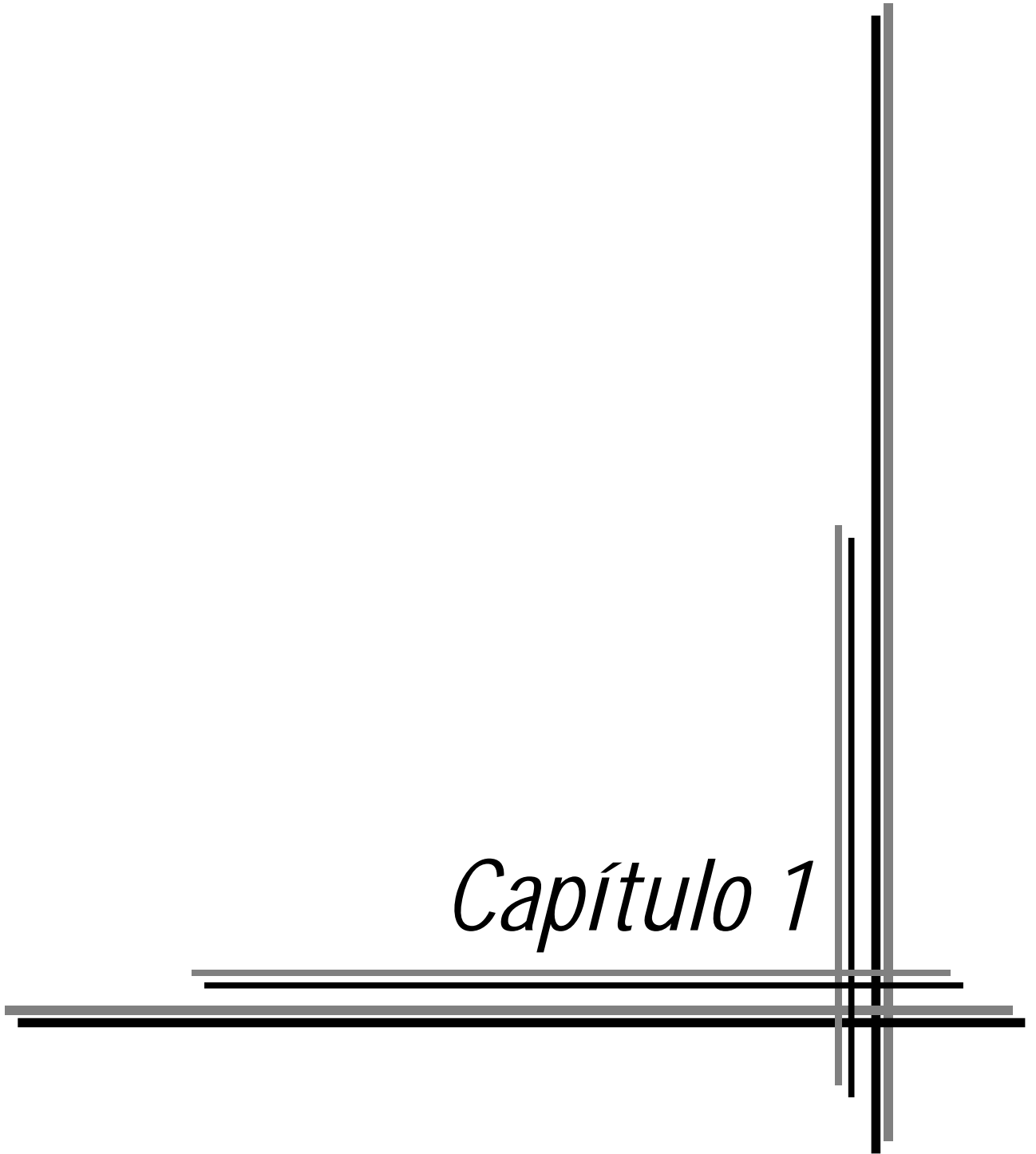
El trabajo cuenta con tres capítulos:

Capítulo I: Se refiere a la fundamentación teórica de la investigación, donde se abordan los principales conceptos relacionados con el control interno, tales como: sus principios, objetivos, componentes, normas, clasificación y las medidas para lograr un control interno efectivo, todo ello basado en la Resolución 60 de la CGR.

Capítulo II: Se refiere al diagnóstico sobre el estado actual del control interno existente en la entidad y el procedimiento seleccionado para la implementación del sistema de control interno de la misma.

Capítulo III: Se expone el resultado de la investigación, es decir la propuesta del sistema de control interno diseñado para la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.

# *Capítulo 1*



## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. Introducción**

En Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se sustenta, que 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 todos los niveles, condición indispensable en el proceso de transformaciones del sistema empresarial que implanta fuertes restricciones financieras que hacen que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas.

Recientemente en el VI Congreso del Partido no solo se hace referencia a estos temas, sino, que se aprueban una serie de lineamientos económicos y sociales, los cuales hoy se están implementando en todo el país, con el propósito fundamental de perfeccionar nuestro modelo económico en medio de una situación internacional que se agrava por día, a lo cual no escapa el control como un objetivo imprescindible para lograr que la aplicación de los lineamientos y sus resultados sean los que espera el país en los próximos años.

Anterior al VI Congreso del Partido, el 3 de Marzo de 2011 se publica en la Gaceta Oficial de la República de Cuba la Resolución 60 de la Contraloría General de la República (CGR) sobre Control Interno, dejando sin efecto legales la Resolución 297 del 23 de Septiembre del año 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la Resolución 13 del 18 de Enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control. Dicha Resolución pone en vigor nuevos criterios para la elaboración de un modelo estándar del sistema de control interno adaptado a las condiciones y características específicas de cada entidad, la cual tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligatoria observancia para la CGR y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano.

### **1.2. Definiciones de control interno**

La concepción del Control Interno ha sufrido muchos cambios desde el principio del siglo XX hasta nuestros días, a continuación se dan algunas definiciones de las más

actualizadas que ofrecen distintas asociaciones de auditores y contadores en varios países.

1. En Francia, la *Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés*, (El orden de expertos y agregados), expresa que “El Control Interno es el resultado de la selección y puesta en vigor de métodos, medios humanos y materiales adaptados a la empresa y adecuados para prevenir o al menos revelar sin demora, los errores y fraudes”.

2. En el Reino Unido, El Instituto de Contadores Certificados de Inglaterra y Escocia lo definen: “El Control Interno comprende el conjunto de sistemas de control financieros y otros, implantados por la dirección, con el objetivo de dirigir las actividades de una entidad de manera ordenada de proteger sus bienes de asegurara, hasta donde sea posible la veracidad y confiabilidad de la información registrada.

3. La ONU a partir de su estudio realizado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (Comité de patrocinio), define en (1994) el Control Interno como “El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información y cumplimiento de políticas, leyes y normas”.

4. La Resolución 297 (2003) del MFP define el Control Interno: Proceso Integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: control de los recursos, confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

5. La Resolución 60 (2011) define el control interno como un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuenta.

Lo común a todas las definiciones es que se analiza el control interno como una concepción general de sistema y no como una función o un servicio orgánico. Esta concepción amplia del control es la que a criterio del autor es más aceptada en la actualidad, y se debe cumplir por estar en la legislación vigente cubana. Rosental y Ludin (1973) define como sistema al “conjunto de elementos, relacionados entre sí, que constituyen una determinada formación íntegra”.

### **1.3. El control interno y su nuevo enfoque como sistema de gestión**

Antes de referirnos a los conceptos básicos descritos en la Resolución 60, consideramos oportuno realizar algunas precisiones importantes respecto a la nueva concepción sobre control interno.

La nueva norma contribuye a la implementación de lo que por la ley 107 (2009) de la CGR se define como responsabilidad de los jefes en todas las instancias, concediendo de tal modo la jerarquía que corresponde al sistema de control interno en cada órgano, organismo o entidad.

Por otra parte:

- Ø Esta norma del sistema de control interno establece un modelo estándar, que tiene como objetivo fijar las normas y principios básicos de obligada observancia, por todos los sujetos de las acciones de control de la CGR, los que tienen la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema, de acuerdo con la misión, visión, objetivos, estrategias, características, competencias, responsabilidades y atribuciones.
- Ø Crea las condiciones para integrar múltiples métodos y modelos de sistemas de gestión, entre ellos: los de calidad, de recursos humanos, perfeccionamiento empresarial u otros, bajo un sistema de control interno, que los armoniza.
- Ø Actualiza conceptos.
- Ø Es flexible, permite adoptar un diseño propio ajustado a las características y peculiaridades de cada lugar.
- Ø Facilita la comprensión de los órganos, organismos, organizaciones y entidades, mediante la utilización de un lenguaje más asequible y un glosario de términos.
- Ø Es responsabilidad de la máxima autoridad la aprobación de sistema de control interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad.

Novedades de esta normativa:

- Ø Unifica y actualiza los documentos normativos rectores relacionados con el control interno y la prevención, alcanzando integralidad en el contenido, facilitando el trabajo de directivos y controladores.
- Ø Se actualiza la definición de control interno, logrando que sea más amplia y completa.

- ∅ Retoma los principios de control interno, fijación de responsabilidad, cargo y descargo, los cuales no habían sido mencionados en la anterior normativa.
- ∅ Flexibilidad en el diseño del sistema de control interno, adecuando éste a la estructura y tamaño de la organización.
- ∅ Integra el plan de prevención al componente gestión y prevención de riesgos.
- ∅ Se incluye la rendición de cuentas, desde la óptica de la gestión de la administración pública, como una norma dentro del componente información y comunicación.
- ∅ Se precisa en el componente actividades de control que los documentos pueden estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.
- ∅ Por su importancia dedica un capítulo al control interno de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Por la importancia que tiene la comprensión de cada uno de los conceptos fundamentales en la definición de control interno que brinda la Resolución 60 (2011) de la CGR, consideramos de interés hacer referencia a los fundamentales:

Proceso integrado a las operaciones: En el nuevo enfoque, el control interno está concebido como un *Sistema de gestión*, integrado a las operaciones de la entidad y no un pesado mecanismo burocrático añadido al mismo, aspecto este que lo hace más efectivo, al fomentar la calidad, fomentar las iniciativas, evitar gastos innecesarios y permitir una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Gestión: Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Sistema de gestión: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión.

Mejora continua: Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y áreas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

Efectuado por la dirección y el resto del personal: La responsabilidad máxima recae en el Director y los demás dirigentes de la entidad ya que estos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, con el máximo de eficiencia y eficacia. Esta responsabilidad se extiende a todos los trabajadores pues son ellos los que custodian y laboran con estos bienes.

Seguridad razonable: El control Interno no aporta una seguridad completa, ya que existen limitaciones objetivas que son inherentes a todos los sistemas de control interno que impiden lograr una seguridad total.

Confiabilidad de la información: La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales y de otros procesos.

Eficiencia y eficacia de las operaciones: Se dirige a los objetivos básicos de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas: Conciernen al cumplimiento de todo aquello que esté instrumentado o se instrumente y que sustenta documentalmente el Sistema de Control Interno.

Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad: Tiene que ver con la salvaguarda por parte de directivos y trabajadores de todos los recursos propios y los entregados por el Estado, con que cuenta la entidad para el desarrollo de su gestión.

El nuevo enfoque sobre control interno que asume la Resolución 60 (2011) constituye una herramienta de dirección y control de cualquier entidad donde se implemente. Sale del ámbito de los controles financieros, como hasta el momento se identificaba, para abarcar todos los procesos y enraizarse con profundidad en el componente humano, ya que este es el activo más valioso que posee cualquier entidad.

Gran parte de la bibliografía existente sobre el Control Interno emplea el término de seguridad razonable, que se utiliza de forma habitual en el mundo empresarial.

Existen criterios alrededor del mismo, algunos manifiestan que, si bien el control interno no puede dar una seguridad absoluta, no se debía emplear la palabra “razonable” porque la dirección podría utilizarla para eludir responsabilidades; otros consideran que la palabra “seguridad” no es adecuada, porque se podría interpretar como una garantía de que siempre se cumplirían los objetivos.

De todas formas se mantiene el término en la definición por considerarse que describe de la mejor manera posible las limitaciones del Control Interno.

#### **1.4. Limitaciones de los sistemas de control interno**

El Control Interno no aporta una seguridad completa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones pueden ser debido a:

- Ø Errores como resultado de interpretaciones equivocadas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Ø Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas entre los trabajadores, al ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- Ø La extensión de los controles está limitada por consideraciones de costo, por lo que no es factible establecer controles que proporcionen protección absoluta.
- Ø La aplicación de los controles internos en las fuentes de riesgos a veces obvias y poco evidentes, como es la formación de los Recursos Humanos.

#### **1.5. Principios, objetivos, componentes y normas que rigen el control interno**

La Resolución 60 de la CGR (2011), plantea que al control interno lo rigen cinco **principios** fundamentales:

- I.- Legalidad
- II.- Objetividad
- III.- Probidad administrativa
- IV.- División de funciones
- V.- Fijación de responsabilidades

A continuación se presenta una breve definición de cada uno de estos principios:

I.- Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.

II.- División de funciones. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

III.- Fijación de responsabilidades. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y

responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

IV.- Cargo y descargo. Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

V.- Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

### **Objetivos**

El colectivo de profesores del Dpto. de Gestión Empresarial de Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, ciudad de La Habana, en Fundamentos básicos de la dirección, plantean como objetivos del control interno:

1. Prevenir y revelar sin demora los errores y fraudes.
2. Proteger los bienes o recursos de la entidad.
3. Asegurar la veracidad y confiabilidad de la información interna y externa.
4. Verificar la exactitud y confiabilidad de los registros e informes contables y financieros.

5. Aumentar la eficiencia operativa de las entidades.
6. Asegurar la aplicación de las normas, instrucciones y políticas.
7. Dirigir la entidad de forma racional y eficiente.

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la implementación de un sistema de control interno, por tanto, el establecimiento de los objetivos es una fase clave de los procesos de gestión, si bien no constituye un componente del Sistema de Control Interno, es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo y emprender acciones para conseguirlos.

Por lo antes expuesto existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.

### **Componentes y normas**

La estructura del Control Interno, propuesta por la Resolución 60 (2011) de la CGR identifica cinco componentes interrelacionados:

1. Ambiente de Control.
2. Gestión y Prevención de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión o Monitoreo.

A continuación se ofrece una explicación general de cada uno de los componentes para su mejor comprensión:

1. El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las normas siguientes:

- Ø Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual; integridad y valores éticos; idoneidad demostrada; estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad y políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos
2. El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:
- Ø Identificación de riesgos y detección del cambio; determinación de los objetivos de control y prevención de riesgos.
3. El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Se estructura en las normas siguientes:
- Ø Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización; documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos; acceso restringido a los recursos, activos y registros; rotación del personal en las tareas claves; control de las tecnologías de la información y las comunicaciones; indicadores de rendimiento y de desempeño.
4. El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las normas siguientes:

Ø sistema de información, flujo y canales de comunicación; contenido, calidad y responsabilidad; rendición de cuentas.

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

Ø Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno y comité de prevención y control.

Por importancia de la norma Comité de Prevención y Control, sin restársela a las demás la explicamos brevemente a continuación:

Comité de Prevención y Control: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

Estos componentes vinculados entre sí generan una sinergia (donde el efecto que producen en su conjunto, es mayor que la suma individual de cada uno de ellos) y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

### **1.6. Logros que pueden alcanzarse con un sistema de control interno funcional y eficaz**

Con un sistema de control interno funcional y eficaz se puede razonablemente lograr:

- Ø Que una entidad consiga sus objetivos.
- Ø Prevenir la pérdida de recursos.
- Ø Obtener y difundir información confiable.

- Ø Reforzar la confianza en que la entidad cumple con las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Ø Aportar disciplina, confianza y seguridad al trabajo.
- Ø Integrar los sistemas y procesos.
- Ø Aplicar los lineamientos económicos del partido con mayor efectividad.

En resumen puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite en mayor medida los peligros y sorpresas en el camino.

### **1.7. Lo que no puede lograr un sistema de control interno, independientemente de su funcionalidad y eficacia**

Con el control interno no se puede lograr:

- Ø El Control Interno no puede asegurar el éxito, ni siquiera la supervivencia de la entidad. Incluso un Control Interno eficaz sólo puede “ayudar” a la consecución de los objetivos de una entidad. Puede suministrar información para la dirección sobre el progreso de la entidad, o la falta de tal progreso, hacia la consecución de los objetivos. Sin embargo, el Control Interno no puede hacer que un director intrínsecamente malo se convierta en un buen director. Así mismo, los cambios en el entorno pueden estar fuera del control de la dirección.
- Ø El Control Interno no puede asegurar la completa fiabilidad de la información, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas y el control de los recursos de la entidad. Un sistema de Control Interno no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de “seguridad razonable”, no absoluta, a la dirección en cuanto a la consecución de tales objetivos.

### **1.8. Clasificación del Control Interno**

El control interno se puede clasificar en:

- Ø Control Interno Contable
- Ø Control Interno Administrativo

Control Interno Contable:

Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refiere sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales, como financieros, autorizan las operaciones y asegurar la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable.

Control Interno Administrativo:

Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una entidad y con las directivas políticas e informes administrativos. Son las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia operacional en los procesos y no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

### **1.9. Medidas para lograr un Control Interno razonablemente efectivo**

Para lograr un control interno razonablemente efectivo, deben de tenerse en cuenta las medidas siguientes:

- Ø Líneas claras de responsabilidades: venta, compras, recepciones, pagos, registros contables y manuales de procedimientos que delimiten la autoridad y responsabilidad del personal.
- Ø Procedimientos específicos para cada tipo de transacción: autorización, aprobación, ejecución y registro.
- Ø Subdivisión de funciones: las responsabilidades deben asignarse de tal forma que ningún funcionario maneje una transacción totalmente desde su comienzo hasta el final.
- Ø Separación de la función contable y la custodia de activos: El empleado que tiene la custodia de un activo no debe tener acceso al Registro Contable.
- Ø Prevención de Fraudes: Las oportunidades de fraude son casi interminables si todos los aspectos de una transacción de compra o venta se concentran en manos de un solo funcionario.

Un sistema de control interno pueda llegar a ser eficaz cuando:

- Ø Está correctamente diseñado; es decir, se ajusta a las condiciones y características de la entidad.
- Ø Es funcional; es decir, le sirve realmente a la dirección para dirigir y controlar.
- Ø El comité de prevención y control cumple realmente su función como órgano asesor de la dirección y logra: Elaborar y controlar sistemáticamente el Cronograma de implementación para garantizar el cumplimiento de las tareas en el periodo o fechas establecidas; supervisa el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo; Refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control y contribuye a elevar el sistema de gestión integral de dirección en la entidad.

- Ø El plan de supervisión y monitoreo cumple con la función de servir a la dirección para monitorear su sistema y tomar decisiones oportunas.
- Ø Se han cumplido los objetivos de trabajo y razón de ser de la entidad.
- Ø Las inspecciones recibidas evalúan los resultados de positivos.

#### **1.10. Conclusiones del capítulo**

1. Los sistemas de gestión de control interno son en la actualidad el modelo más adecuado para emprender acciones relacionadas con la gestión empresarial, distinguiéndose por las características del objeto de estudio y el mantenimiento de una auténtica relación de colaboración entre directivos y trabajadores.
2. El modelo conceptual, Resolución 60 de la CGR de (2011) para la gestión del control interno es lo suficientemente general para que a través de este se puedan realizar otras intervenciones, y poder integrar los diferentes sistemas de gestión en la empresa logrando el mejoramiento de los procesos, por lo que resulta necesario su adecuación a las condiciones y características de entidad, constituyendo este aspecto parte de la presente investigación al diseñar el SCI como una herramienta de dirección y control para el Consejo de Dirección.
3. El análisis del “estado de la práctica” en Cuba, ha demostrado la preocupación y el interés que las organizaciones le otorgan a la temática desarrollada para el logro de superiores niveles de calidad y productividad debido a la carencia de herramientas y/o procedimientos que permitan alcanzar estos objetivos y su mejoramiento continuo y aunque ya se conocen investigaciones realizadas en esta temática sus análisis y diseños adolecen de la necesaria combinación de los enfoques integrales de estos sistemas de control y de su aplicación en la práctica.
4. La definición de los riesgos y manifestaciones negativas de cada área constituyen un elemento decisivo en la SCI y deben diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas y objetivos de la misma.
5. Los perfiles de competencia al contener los conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias para desempeñar un puesto, se convierten en una herramienta para la aplicación efectiva del SCI.

# *Capítulo 2*

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO EN LA DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A**

### **2.1. Introducción**

Para comprender la situación actual de la empresa tanto en el pasado como el presente, de manera que pueda actuar en el momento con una visión hacia el futuro, al decir de Machado y Hernández (2009) (citado en Pérez, 2009), se lleva a cabo el diagnóstico de la situación empresarial. Es fundamental para toda organización, conocer en que lugar se encuentra para poder determinar a donde se dirige así como adecuar su estrategia a la realidad particular y no a meras suposiciones de esta.

Según Prieto (2007) el diagnóstico es, en el ámbito empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual esta obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y en el futuro). Va encaminado fundamentalmente a visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce.

De ahí que el objetivo del presente capítulo sea diagnosticar la situación actual respecto al control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, objeto de estudio de nuestra investigación.

### **2.2. Análisis de la metodología de diagnóstico**

Para lograr la metodología más adecuada para realizar el diagnóstico sobre control interno en la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, se consultaron varias bibliografías, entre ellas la de Martínez et al. (2007), Morales (2007), Prieto (2007) y Hernández y Machado (2009), sin embargo ninguna de ellas se ajustan a nuestros propósitos, además se revisaron sitios de Internet y realmente no existe una metodología, ni un procedimiento que pueda ser utilizado para tales fines.

Ante esta disyuntiva recurrimos a un procedimiento elaborado por Arias y León (2011) para la implementación del sistema de control interno en las entidades turísticas de Villa Clara, el cual ha sido aplicado en treinta y cinco entidades en el territorio con resultados positivos, corroborados por inspecciones al control interno por la Contraloría, la Gubernamental y otros organismos a determinadas entidades del turismo, además se adapta perfectamente a las condiciones y características del objeto de estudio.

### **2.3. Diagnóstico**

(Responde al paso No. IX del procedimiento utilizado)

Una vez que se seleccionó el personal que acompañará al investigador en el proceso de diagnóstico, se le ofreció una capacitación al mismo sobre las técnicas e instrumentos más convenientes para lograr los resultados más factibles y adecuados, que permitan no solo conocer el estado real de las cosas, sino también diseñar el sistema previsto. Este diagnóstico se realiza en dos etapas, una primera para conocer el estado actual del control interno y una segunda etapa para determinar los posibles problemas que puedan existir en cada área que pudieran interferir en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

#### *Caracterización de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A*

La Delegación Gaviota Centro, situada en carretera Remedios Km 1 ½, Caibarién Villa Clara, hizo su apertura el 29 de agosto de 2011, mediante la Resolución No. 320/2001 del Presidente Ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A, la misma tiene como objeto social: llevar a cabo servicios profesionales de administración, supervisión, monitoreo y control a las entidades que se le subordinan administrativamente, además tiene como actividad fundamental exigir a todas las unidades de Gaviota S.A en el territorio Centro, el cumplimiento de las legislaciones vigentes, coordinar y orientar las acciones y relaciones de trabajo entre las unidades empresariales y la Delegación para el cumplimiento eficiente de sus planes y objetivos.

#### *Misión*

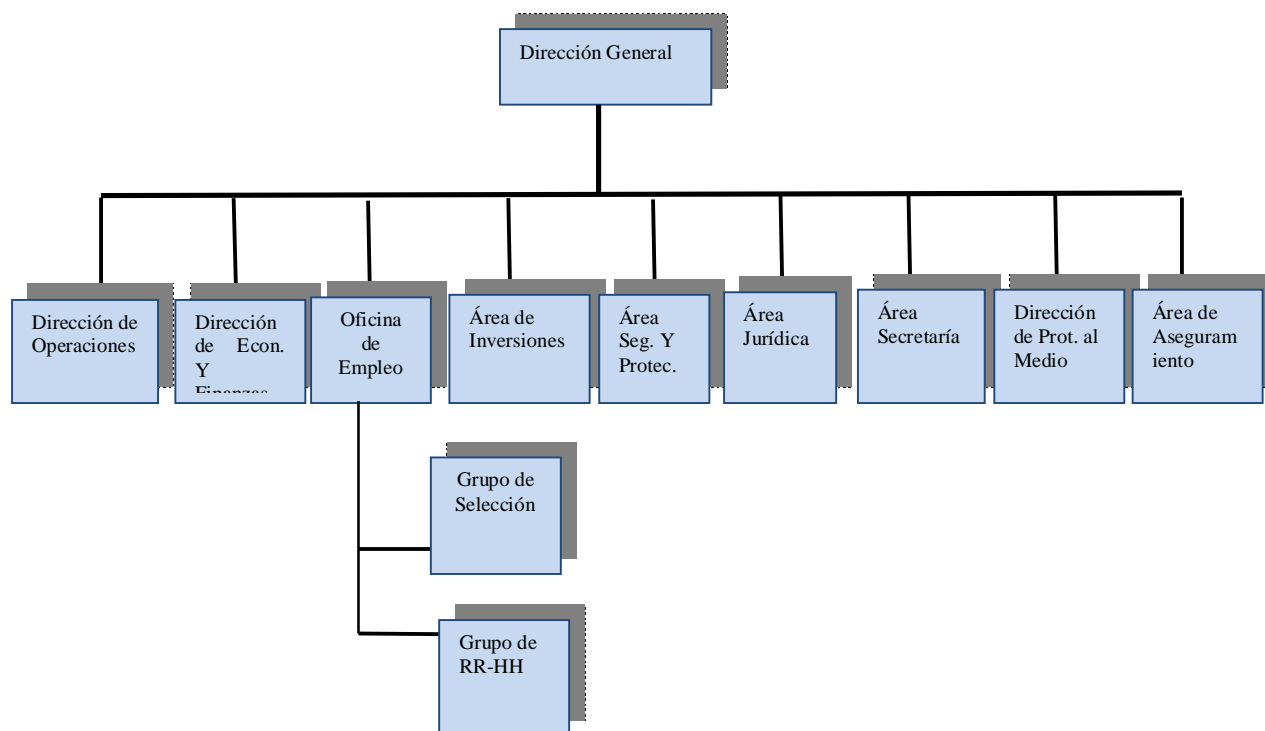
Contribuimos con el desarrollo de nuestra provincia mediante servicios profesionales de administración, supervisión y monitoreo, para garantizar la gestión eficaz de nuestro producto turístico, la calidad y eficiencia, preservando un turismo de paz, salud y seguridad, así como nuestra identidad cultural, los valores de nuestro pueblo y la belleza de la naturaleza, todo ello en un clima de alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.

#### *Visión*

Somos un Grupo Turístico que logra con su alta responsabilidad y exigencia en el control, una elevada satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo a fomentar un polo turístico de excelencia y sostenibilidad, alcanzando los mejores resultados del sector en las utilidades, en el efecto multiplicador, en la calidad del producto turístico y en la profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores.

#### *Resumen de los principales objetivos estratégicos*

Se determinaron un total de doce áreas de resultados claves e igual número de objetivos estratégicos para el periodo 2011-2015, los que responden, de los tres escenarios previstos, al “moderado” por considerarse este el más probable dada las condiciones actuales y su previsión para el periodo que se planifica , los mismos están relacionados con el trabajo político ideológico; la gestión de los RR-HH; la eficiencia económica financiera; la logística; mercadotecnia; operaciones y calidad del producto y los servicios; servicios técnicos; desarrollo, negocios e inversiones; gestión de la información e informatización; actividad extrahotelera y auditoría, apoyo y control interno, cuyas metas trazadas son realmente motivadoras y exigentes, pero alcanzables.



**Figura 2. Estructura organizativa de la delegación gaviota centro**

**Fuente: Resolución 015-VPP/2013 del Grupo de Turismo Gaviota S.A.**

**Tabla 1.Trabajadores por categorías ocupacionales. Fuente: elaboración propia**

Categoría ocupacional	Plantilla de regulación, control y apoyo		Plantilla mínima Total	Fuerza de trabajo Total
	Plantilla Mínima	Cantidad Máxima de CD		
Operarios	12	00	12	12
Servicios	14	12	14	26
Administrativos	04	12	04	16
Técnicos	51	01	51	52
Cuadros	21	00	21	21
Total	102	25	102	127

## **Resultados de los principales indicadores que controla la Delegación**

### **Resultados comerciales**

En lo que respecta a los resultados comerciales, el plan de turistas días fue cumplido al 98%, alcanzándose 846.033 TD, lo que representa un crecimiento con relación al año anterior del 12% equivalente a 93.431 TD por encima, sin embargo se incumple el plan incidiendo fundamentalmente en ello, los hoteles HUSA Cayo Santa María, Playa Cayo Santa María, Memories Paraíso y Azul e Iberostar Ensenachos, con déficit de 8.517 TD, 6.107 TD, 6.134 TD y 2.910 TD respectivamente.

### **Ocupación lineal**

Respecto a la ocupación lineal de un plan de un 77%, se cumplió en un 74%, el presupuesto acumulado de habitaciones –días- ocupadas se comportó al 95%, lográndose 399.318 HDO, para un déficit de 19.212 HDO, no obstante se produce un crecimiento de un 12% con relación a igual periodo en el año anterior y la densidad ocupacional promedio fue superior, de un plan de 2.06 se alcanza un 2.12, superior en un 0.04 respecto al primer trimestre de 2012.

### **Diversificación**

Por otra parte aún no se logra la adecuada diversificación de los segmentos de mercados, manteniéndose la dependencia del mercado Canadiense con un 88%, incumpléndose de esta forma el lineamiento Nro. 259 sobre los arribos de turistas.

## **Plan de ingresos**

El plan de ingresos en esta etapa se cumple al 93.78%, al ingresarse 64.4 MMCUC para un déficit de 4.3 MMCUC, sin embargo las ventas en CUC con respecto al año anterior crecen en un 7.1 MMCUC, equivalente al 12.5%. El presupuesto de costos y gastos se ejecuta al 89.71% en MT y al 91.42% en CUC, existiendo una correlación pasiva con relación al cumplimiento del plan de ingresos y la ejecución de los costos y gastos en ambas monedas, el costo por peso en CUC acumulado es de 0.69, inferior al planificado en 0.02 CUC y superior al real obtenido en el 2012 en 0.17 CUC, así mismo el costo por peso de ingreso en MT acumulado es de 0.74, inferior en 0.03MT al planificado en el primer trimestre del año anterior.

## **Utilidades**

La utilidad antes de impuesto en CUC se comportó al 99.53%, incumpléndose en 93.118,67CUC y en moneda total se sobrecumple al 107.75%, alcanzándose una utilidad de 16.9 MMT, superior a la planificada en 1.2 MMT. La productividad del trabajo se corresponde con el nivel de cumplimiento de las ventas y cuando se analiza la el indicador, cantidad de trabajadores por habitaciones-días- ocupadas, solo presentan valores por encima de 1.0 dos instalaciones hoteleras.

## **Estado del control interno en la Delegación**

Para conocer el estado actual del control interno en la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A y justificar la intervención inicialmente se realizó un primer acercamiento al escenario objeto de estudio, se explicó por el investigador el propósito del estudio y el procedimiento a utilizar para garantizar los resultados de la investigación, lo cual fue aceptado por el Consejo de Dirección de la Delegación por el interés que tienen de perfeccionar el sistema de control interno sobre la base de la Resolución 60 de la CGR, en este primer intercambio se formularon a los implicados las preguntas siguientes para iniciar la orientación de la investigación:

1. ¿Se considera que existe un adecuado y eficaz control interno en la Delegación?
2. ¿El control interno de la Delegación puede ser perfeccionado?
3. ¿El control interno establecido en cada área de la Delegación permite tener un control razonable de todos los medios y recursos?
4. ¿El control interno responde a las normas establecidas por la Resolución 60 de la CGR?

El 95% de los presentes respondieron a la primera interrogantes que en la Delegación existe control interno, sin embargo están conciente que no es el más adecuado y que pudiera ser más eficaz, así lo demuestran los resultados obtenidos en las inspecciones realizadas a tal efecto.

El 100% de los presentes admitieron que el control interno puede ser perfeccionado, de manera que no constituya una carga más para los directivos y si una herramienta para poder prevenir en la mayoría de los casos la ocurrencia de manifestaciones negativas y otros hechos.

El 100% consideró que el control interno en cada área es razonable, sin embargo se puede disminuir este concepto, si lo aterrizamos más a cada uno de los problemas que tiene cada área que están impidiendo en alguna medida que los objetivos de trabajos departamentales se cumplan a cabalidad.

Al explicárseles como debe estar concebido un sistema de control interno sobre la base de la Resolución 60 de la CGR, el 100% de los participantes respondieron que no existe un sistema como tal, lo único que existe es el plan de prevención por áreas de la Delegación, pero el resto del sistema no existe.

A partir de este contacto inicial, se fija la fecha para el comienzo de la exploración al escenario y la aplicación del procedimiento seleccionado para la realización de un diagnóstico completo sobre el control interno en la Delegación.

Para ello se aplica una guía que contiene los aspectos siguientes:

1. La estrategia de la Delegación los objetivos anuales.
2. La estructura organizativa y la correspondencia de la plantilla.
3. Los planes de trabajo, según la instrucción Nro. 1 de Raúl Castro.
4. Manual de organización.
5. Los manuales de normas y procedimientos en las actividades que lo requieren.
6. La definición de los riesgos que limitan o afectan las actividades de la entidad.
7. Sistema de control interno funcionando.
8. El diseño de los contenidos de los puestos de trabajo.
9. La existencia de un sistema de información y comunicación interno y externo.
10. Constitución y funcionamiento del Comité de Control.
11. Las orientaciones emitidas por el Grupo de Turismo Gaviota S.A.
12. Las resolución 60 de la CGR, la 13 de 2011, la 208 de 2011, la 320 de 2001, entre otras de interés.

13. Los resultados de las últimas auditorías realizadas a la Delegación.
14. El archivo de los documentos rectores del funcionamiento de la entidad.
15. Resultados obtenidos en las entrevistas, diálogos con expertos, tormentas de ideas y la observación sobre el control interno.

### **Resultados de la aplicación de la guía**

La Delegación Territorial Centro Gaviota S.A no posee su estrategia propia, trabaja en estos momentos por la del Grupo de Turismo Gaviota S.A, es decir no ha ajustado la misma a las condiciones y características propias y sus objetivos estratégicos, por lo que la misma no es funcional, ni responde a sus metas y aspiraciones futuras, aún cuando le sirva de guía para orientarse hacia el futuro. Así mismo no tiene derivados sus objetivos de trabajo anuales, trabaja por los de su nivel superior al igual que la estrategia.

Posee una estructura organizativa que se puede considerar bastante plana y está en correspondencia con la plantilla aprobada, sin embargo no se tienen en cuenta los niveles jerárquicos en la misma, ya que se puede observar que directores de áreas están al mismo nivel que especialistas y jefes de grupo, lo cual no debe ser así, pues no se cumple con lo establecido para elaborar una estructura organizativa, ello puede influir en que la misma no sea funcional.

Se tienen elaborados los planes de trabajos según la instrucción Nro. 1 de Raúl y se hacen planes de trabajo anuales, mensuales y operativos y responden a los formatos establecidos por dicha instrucción.

Poseen el manual de de organización en soporte digital y se encuentran definidos los deberes funcionales y objetivos de trabajo.

Existen los manuales de procedimientos para cada una de las áreas que lo requieren, sin embargo estos manuales deben ser tenidos en cuenta para cada una de las actividades que se desarrollan en cada departamento o área, esto le permite mejor organización del trabajo y cumplir con lo que está establecido para cada actividad.

Existe una definición de riesgo en el plan a nivel de Delegación, único que poseen, el mismo incluye riesgos principales de cada área, sin embargo estas no tienen planes de prevención, lo cual no puede ser así, ya que cada una de ellas debe tener identificados su riesgos y asociados a cada objetivo de control, a partir de los cuales debe realizarse el plan de riesgo de cada área y a nivel de entidad deben subirse aquellos riesgos que puedan constituir barreras para lograr los resultados generales o más importante de la

misma, es decir no puede ser la suma de los riesgos de cada área, según lo que plantea la Resolución 60 de la CGR.

En la investigación que se realizó no se posee un sistema de control interno diseñado, solo el plan de riesgo general de la entidad, lo cual no debe ser así, ya que la Resolución 60 refiere que debe implementarse un sistema, aún cuando no dice como, pero si todo lo que debe tener el mismo, ello nos ha permitido situar el objetivo fundamental de nuestra investigación.

Tienen diseñado el contenido de cada puesto de trabajo, según lo establecido por resolución.

Existe información interna y externa, de hecho existe una relación interdepartamental que funciona, está organizado el sistema en un modelo que contiene, el emisor y el receptor de la información, el tipo de documento, la frecuencia con que se envía, el canal y el tipo de soporte.

Está constituido el comité de prevención y control, el cual funciona adecuadamente y se analizan las cuestiones que deben ser analizadas según lo que establece la Resolución 60 de la CGR.

Se tienen todas las informaciones, resoluciones y documentos emitidos por el Grupo de Turismo gaviota S.A, las cuales se utilizan y/o aplican según las orientaciones o disposiciones que son emitidas en los mismos.

Se poseen un conjunto de Resoluciones emitidas por los organismos superiores y/o por los órganos encargados de emitir las, se tiene la Resolución 60 de la CGR, la 13 de 2011 referida a la constitución de los órganos de Dirección, la 208 de 2011 que establece la planificación estratégica para el Grupo de Turismo Gaviota S.A, la 320 de 2001 sobre la creación y funciones de la Delegación, entre otras.

Se realizó un muestreo de las auditorías recibidas a partir del 2011 las cuales arrojaron los resultados siguientes:

Sobre el control interno, la realizada en el 2011 por los servicios de auditoría S.A, señalan que:

1. Se incumple lo establecido en la Resolución 297/2003 sobre control interno, en lo referente al Componente Actividades de control, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
2. Incumplimiento del componente información y comunicación, en lo referente a la norma de calidad de la información y la Resolución 11/07 del MFP, que pone en

vigor los datos de uso obligatorio para el diseño de los modelos del subsistema de inventarios.

3. Se incumple la Instrucción 3/10 del Presidente Ejecutivo del Grupo de Administración Empresarial que pone en vigor el Nomenclador único de cuentas para las entidades administradas por el GAE.
4. Incumplimiento de la Resolución 245/08 del BNC que establece las normas bancarias para los cobros y pagos.
5. Se incumple lo establecido en la Resolución 20/09 del MFP, referente al registro de pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios y sus niveles de aprobación.
6. Incumplimiento de la Resolución 498/09 del Grupo de Turismo Gaviota S.A que pone en vigor el Manual de Contabilidad y Costos, Tomo I, sección 3, Capítulo 6, nomenclador de Activos Fijos Tangibles

En el 2012 se realiza una nueva auditoria por los Servicios de Auditoria S.A, cuyos resultados fueron:

1. Se incumple lo establecido en la Resolución 101/11 del BNC, lo referente a las normas bancarias de cobros y pagos.
2. Se viola lo establecido en la Resolución 148/07 de MFP, principios y normativas de control interno inherentes al subsistema de inventarios.
3. Se incumple lo establecido en el componente Supervisión y Monitoreo, norma acceso restringido a los recursos, activos y registros y evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno de la Resolución 60/11 de la CGR.
4. Se incumple nuevamente la Resolución 3/10, pero en una actividad diferente.
5. Incumplimiento de lo establecido en la Resolución 9/10 del Presidente Ejecutivo del GAE, en lo referido a los procedimientos para la confección de los expedientes sobre daños económicos como consecuencia del riesgo normal implícito en los procesos de producción y servicios en las unidades del GAE.
6. Se incumple lo establecido en la Resolución 60 de la CGR, en lo referente a la documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
7. Incumplimiento de lo establecido en la Resolución 127 del MIC, la 27/09 del GAE y la conjunta del MFP-MIC.

En otra de las auditorías realizadas en el 2012 por los servicios de auditorías S.A al control interno con aplicaciones de guías a todos los subsistemas de contabilidad, incluido el control interno propiamente dicho se detectaron las irregularidades siguientes:

1. Fueron incumplidas 2 de los aspectos verificados de los 11 controlados, referidos al ciclo de cobros.
2. En los activos fijos tangibles se verificaron 11 aspectos, incumplido 1.

Se debe aclarar que los incumplimientos de lo establecido en las Resoluciones referidas por las auditorías, se trata de alguna actividad en específico que no fue cumplida, pero no significa que la Resolución fue violada en toda su magnitud.

Se tienen archivados todos los documentos rectores del funcionamiento de la entidad, con la debida protección y limitaciones en su uso.

Con todos los jefes de área o departamento se realiza una entrevista, la cual contiene una guía de tres interrogantes, cuyo objetivo conocer el estado del sistema de control interno, para ello se utilizaron las interrogantes siguientes: (Anexo 1)

1. ¿Qué actividades relacionadas con el control interno realiza usted en su área?
2. ¿Conoce usted que establece la Resolución 60 de la CGR y cuál es su responsabilidad con la misma?
3. ¿Conoce usted como está implementado el sistema de control interno en la entidad?

En la primera interrogante el 92 % de los participantes respondieron que realizaban varias actividades, entre ellas tenían fijada la responsabilidad material, controlaban los recursos y medios del área y participaban en el control al plan de prevención a nivel de la Delegación, entre otras actividades, lo que demuestra que saben que es el control interno.

El 100% de los presentes conocían que establece de forma general la Resolución 60 de la CGR, sin embargo no estaban muy claros de algunos de los aspectos esenciales de la misma, como los principios del control interno y sus componentes, pero si sabían cuál era su responsabilidad con la misma.

Alrededor de un 90% plantearon que el sistema de control interno si estaba implementado porque existía un plan de prevención de riesgo a nivel de la entidad y que a demás estaba funcionando bien, lo cual no fue una sorpresa, ya que en la mayoría de las entidades creen que el sistema es el plan mencionado, casi nunca conocen el resto del mismo.

En la observación participante del investigador se pudieron constatar los resultados siguientes: (Anexo 2)

#### Participación en Consejo de Dirección

##### Guía utilizada

- Ø ¿Se analizan los resultados de las inspecciones realizadas?
- Ø ¿Se analiza el cumplimiento del plan de medida resultante de las inspecciones?
- Ø ¿Se someten al análisis y se aprueban los aspectos discutidos en el Comité de Control?
- Ø ¿Qué otras cuestiones relacionadas con el control interno se analizan?

##### Resultados de la guía de observación

- Ø Se analizan los resultados de las inspecciones realizadas, aunque se le dedica poco tiempo para la misma quedándose algunos aspectos fundamentales sin la debida atención.
- Ø Se observa que se realiza un chequeo general de las medidas dejadas por la inspección, sin embargo no se ve que exista una preparación previa al respecto, por lo que se pierde mucho tiempo en esta tarea, que de realizarse como debe ser el fruto sería mucho mejor, es decir al Consejo debía de llevarse las medidas que están incumplidas y pedir responsabilidad, no preguntar como está el cumplimiento de las mismas, sin embargo existe un análisis.
- Ø Se llevaron, analizaron y aprobaron los acuerdos del comité de control.
- Ø Realmente fueron analizadas otras cuestiones que tienen que ver con el control interno, tales como cumplimiento de los planes, el nivel ocupacional, los ingresos y los gastos, el cumplimiento de las obras en ejecución, la disciplina laboral, sin embargo no se analizó el cumplimiento de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgo, cuestión esta importante.

#### Participación en la reunión del Comité de Control

No se aplica guía de observación, ya que se supone que todo lo que se analizará esté relacionado con el control interno.

##### Resultados de la observación en reunión del Comité de Control.

En esta reunión se analizaron varios temas relacionados con el control interno, entre ellos los resultados de los controles realizados, el cumplimiento de los planes, los problemas y dificultades ocurridos en el mes, las orientaciones recibidas en este sentido, como marcha el control interno en la entidad de forma general, las próximas

inspecciones que se realizarán, el chequeo de cumplimiento de las tareas del Comité, sin embargo no se analiza el cumplimiento del plan de prevención de riesgo con la profundidad que el mismo requiere, es decir si todas las evidencias que debían tenerse del control de las medidas, se realizaron y quienes incumplieron, causas o motivos del incumplimiento en el caso de existir, por lo que se debe perfeccionar este mecanismo de chequeo o control.

#### Participación en el Pleno de Trabajadores

Guía de observación utilizada (Anexo 3)

Ø ¿Se analiza en algún punto del orden del día el estado del control interno?

#### Resultados del pleno de trabajadores

Cuando se dio a conocer el orden del día de la asamblea, ningún punto estaba relacionado con el control interno, se concluye la misma y no se toca ningún aspecto relacionado con el tema en específico, debiéndose informar a los trabajadores como marcha el control interno en la entidad, logros e incumplimientos, ya que los trabajadores deben estar informado al respecto como partes del sistema y su implicación en el mismo. El autor no consideró necesario aplicar otros instrumentos, debido a que los aspectos más importantes sobre el tema estaban determinados, solo aplicar otra técnica, pero ya para determinar los problemas que cada área presenta para el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos con anterioridad, el grupo de experto que atiende este componente de conjunto con el investigador realiza una tormenta de ideas por cada una de las áreas con la participación de los trabajadores, con el propósito de conocer cuales eran los problemas fundamentales que podían impedir de alguna manera el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área, para la cual se utiliza una sola interrogante:

¿Qué problemas tienen ustedes o pudieran tener en su área que, de no prevenirlo o resolverlo a tiempo, pudieran limitar el cumplimiento de los objetivos de trabajo?

#### Economía

- Ø No tener un control de los AFT y los útiles
- Ø Tener faltantes o sobrantes en caja
- Ø No realizar arqueos de caja
- Ø Desvío de efectivos
- Ø No tener la contabilidad al día

- Ø No registrar los hechos económicos que ocurren diariamente
- Ø Ponernos de acuerdo para realizar operaciones ilegales para beneficio personal
- Ø No tener un control de las cuentas por pagar y por cobrar
- Ø Pagos indebidos a trabajadores, por no revisar correctamente la nómina o no hacerlo
- Ø Incumplir con el presupuesto asignado
- Ø No pagar las obligaciones por impuestos, tasas, contribuciones y otras
- Ø Descontrol de las tarjetas de combustibles
- Ø Emitir cheques sin fondo
- Ø No cumplir con las medidas de seguridad para el traslado de efectivo para el pago de salarios u otros
- Ø Incorrecta confección de instrumentos de pagos
- Ø No tener actualizadas las actas de responsabilidad material

#### Recursos Humanos

- Ø Selección incorrecta de candidatos para cubrir plazas
- Ø Ejecución de pagos indebidos a trabajadores
- Ø No controlar la puntualidad y asistencia de trabajadores
- Ø Ocurrencia de accidente de trabajadores por no tener previstas las medidas de seguridad y salud del trabajo
- Ø Deficiente selección y preparación de las reservas de cuadro
- Ø No informar a tiempo sobre las violaciones de la disciplina laboral
- Ø No tener en cuenta los incrementos de salarios a trabajadores por diferente motivos
- Ø No aplicar la escala salarial correcta a cada trabajador
- Ø No tener elaboradas las funciones de cada puesto de trabajo
- Ø No tener elaborados los manuales de procedimientos

#### Cuadros

- Ø Violar el código de ética de los cuadros
- Ø No contar con la reserva laboral preparada
- Ø No cumplir con las funciones del cargo
- Ø Utilizar el poder para acometer ilegalidades
- Ø Abuso del cargo
- Ø No tener un trato correcto hacía los subordinados

- Ø No cumplir con la política de Gaviota

#### Seguridad y Protección

- Ø Ocurrencias de hechos delictivos y otras manifestaciones negativas
- Ø Indisciplinas por violaciones de las indicaciones de seguridad
- Ø Perdidas de recursos y medios
- Ø Afectaciones económicas a la entidad
- Ø Afectaciones materiales por la ocurrencia de fenómenos naturales
- Ø Incumplimiento de los planes de protección
- Ø No estar preparados para la defensa
- Ø No tener activados los puntos contra incendio
- Ø Descuidos de los agentes de seguridad y protección

#### Operaciones e inversiones

- Ø Incumplimiento por parte de los inversionistas de los cronogramas previstos en los contratos
- Ø No cumplir con lo establecido al recibir una obra para su apertura
- Ø Incumplimiento de los planes de mantenimientos
- Ø Indeficiente planificación o ejecución del plan de mejoras
- Ø Disminución de las ventas y los niveles de ocupación
- Ø Pérdida de competitividad
- Ø No cumplimiento de los estándares de calidad
- Ø Incumplimiento de los planes de ingresos
- Ø Disminución de la relación calidad-precio

#### Comercial

- Ø Poca diversidad de los segmentos de mercado en el polo turístico
- Ø Marcada estacionalidad y prolongada temporada baja
- Ø Incumplimiento de los planes de ocupación
- Ø Incumplimiento de las ventas y de los precios medios planificados
- Ø No contar con la infraestructura adecuada y oferta extrahotelera
- Ø Pérdidas de clientes reales y potenciales
- Ø Disminución de los ingresos percápitas por clientes
- Ø No cumplir con el plan de comercialización

#### Informática

- Ø Acceso de personal no autorizado a los sistemas

- Ø Acceso de personal no autorizado a la información clasificada
- Ø Introducción de virus informáticos
- Ø Utilización de las computadoras para almacenamientos de materiales no autorizados
- Ø Daños al equipamiento por no tener protección las líneas
- Ø Alteración de información
- Ø Uso de informaciones con fines personales u otros
- Ø Acceso a Internet y correo electrónico por personal no autorizado

#### Transporte y combustible

- Ø Uso de vehículos en actividades no autorizadas
- Ø Parque de vehículos fuera de los parqueos autorizados
- Ø Utilización de piezas y agregados para fines no previstos
- Ø Violaciones de las responsabilidades de choferes
- Ø No tener un expediente para cada vehículos y/o no tenerlos actualizados
- Ø Tener vehículos circulando sin el FICAV
- Ø No dar el mantenimiento al vehículo cuando le corresponda
- Ø Gastos de combustibles no autorizados
- Ø No tener un control estricto de las tarjetas magnéticas
- Ø Descontrol en la entrega de combustible
- Ø No coincidir el gasto de combustible con lo plasmado en hoja de ruta

#### Jurídica

- Ø No tener los contratos realizados y/o actualizados con proveedores, inversionistas y otros
- Ø No tomar las medidas establecidas por incumplimiento de contratos por terceros
- Ø Falta de preparación y/o conocimientos de la disciplina legal por parte de directivos, funcionarios y trabajadores
- Ø Violaciones de las regulaciones, resoluciones, leyes o principios legales

#### Dirección

- Ø Incumplimiento del presupuesto asignado
- Ø No desagregación del presupuesto
- Ø Chequeo incorrecto a los contratos de administración con las cadenas extranjeras
- Ø Incumplimiento de los planes económicos
- Ø Insuficiente proyección para la formación de los recursos humanos

- Ø Indisciplinas por violación del reglamento disciplinario
- Ø Corrupción administrativa
- Ø Incumplimiento del plan de portadores energético
- Ø Incumplimiento de Resoluciones, circulares, orientaciones y otras emitidas por los niveles superiores
- Ø Incumplimiento de los planes de prevención de riesgos
- Ø No actualización del sistema de control interno
- Ø Incumplimiento de las medidas dejadas por las inspecciones realizadas
- Ø Incumplimiento de las regulaciones establecidas para la protección y trabajo de la documentación clasificada
- Ø No actuar a tiempo ante manifestaciones negativas, indisciplinas y otras

#### Resultados generales del diagnóstico realizado

En la triangulación de las diferentes técnicas o instrumentos aplicados para la realización del diagnóstico se obtienen los resultados siguientes:

1. No existe en la Delegación un sistema de control interno diseñado sobre la base de la Resolución 60 de la CGR.
2. Los planes de prevención a nivel de áreas no existen, solo a nivel de entidad y necesitan de perfeccionamiento.
3. Existen evidencias (auditorias) que demuestran violaciones de principios en algunos de los componentes del control interno.
4. No se tienen determinados todos los riesgos a nivel de áreas.
5. No se posee una organización de la documentación, es decir no existe ningún documento que oriente donde está el documento y quién es el responsable de su custodia.
6. En las diferentes reuniones observadas, no se cumple a cabalidad con el proceso de análisis del control interno, aunque se valoran algunas cuestiones.
7. No existe un ambiente de control general.
8. No estaban identificados por cada una de las áreas los problemas (riesgos) que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
9. La mayoría de los implicados reconocen la importancia del control interno y la necesidad de su perfeccionamiento.
10. Todos están dispuestos a colaborar para lograr un sistema de control razonablemente efectivo.

11. Se tiene conocimiento de manera general de lo que encierra el control interno y su papel.
12. Los implicados reconocen las deficiencias que tiene hoy el control interno en la entidad.

Con toda esta información se realizó un trabajo en grupo con todos los jefes de áreas, funcionarios y directivos donde se depuraron a partir de los problemas identificados, los posibles riesgos para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y la misión de la entidad, con el propósito de confeccionar el plan de riesgo a nivel de la Delegación (desarrollado en capítulo III) y a nivel de cada área, tarea que realizarán el grupo de expertos seleccionados para ejecutar las actividades del componente gestión y prevención de riesgos.

#### **2.4. Procedimiento para el diagnóstico y diseño del sistema de control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.**

Teniendo en cuenta lo que encierra la Resolución 60 de la CGR por cada uno de los componentes y normas y la documentación establecida para cada una de ellas, el autor de este trabajo consideró oportuno comenzar la aplicación del procedimiento seleccionado, el cual consta de catorce pasos, todo el modelaje necesario y la documentación que debe tener cada una de las normas según R.60, ello unido a una explicación precisa de qué debe hacerse en cada uno de los pasos del procedimiento, conforman el procedimiento que presentamos a continuación.

##### **Procedimiento (pasos)**

I.- Elaboración del cronograma de implementación del Sistema de Control Interno: se refiere a todo el proceso que debe seguirse para implementar el sistema, el cual responde a un formato: (Anexo 4)

II.- Selección del personal que integrará el Comité de Prevención y Control: se refiere a la selección que la dirección hace de este órgano asesor, teniendo en cuenta las indicaciones de la R.60 de la CGR.

III.- Aprobación del Comité de Prevención y Control: Se refiere a la aprobación que el C/D de la entidad debe hacer de su Comité de Control para quedar oficializado, según R.60 de la CGR.

IV.- Selección del personal que va a integrar los Grupos de Expertos: se refiere a la selección de personas que poseen determinados conocimientos de la actividad o tiene las condiciones necesarias para participar en la implementación del SCI.

V.- Aprobación del Grupo de Expertos: Proceder de la misma forma que en el Comité de Prevención y Control.

VI.- Capacitación a los miembros del Comité de Prevención y Control y Grupos de Expertos: se refiere a la capacitación inicial sobre todo el proceso de implementación del SCI, (haciéndose énfasis en el como) que deben recibir las personas integrantes del comité y del grupo con el propósito de que puedan realizar un trabajo exitoso.

VII.- Capacitación a los trabajadores sobre la Resolución 60/11 CGR: se trata de ofrecerle a todos los trabajadores de la entidad una capacitación sobre los aspectos fundamentales relacionados con la R.60, ya que ellos también tienen parte, forman parte y deben tomar parte en el sistema.

VIII.- Identificar las principales líneas de acción para cada componente: en este aspecto se debe tener en cuenta que es lo básico que se debe trabajar por cada componente, siendo los expertos los que tienen la responsabilidad de definir estas líneas basadas en lo que plantea la R.60.

IX.- Elaboración del diagnóstico para la implementación de Resolución 60: Es necesario elaborar un diagnóstico para poder implementar dicha resolución y poderla ajustar a las características y condiciones de cada lugar, aquí se pueden utilizar varias técnicas tales como: la DAFO, los resultados de las guías de autocontrol, las auditorías al sistema, la entrevista, la observación, la tormenta de ideas, entre otras.

X.- Desarrollo por los grupos de experto de los diferentes componentes del Control Interno a nivel de Instalación y áreas y la elaboración de los documentos bases: Cada grupo de experto, tiene el deber de realizar las tareas o acciones que se deriven de los mismos y elaborar el documento base del componente que le corresponda.

Para completar el cronograma de trabajo, por cada componente deben ponerse las tareas o acciones a ejecutar por el grupo de expertos de la forma siguiente:

#### **Componente I. Ambiente de Control**

1. Capacitación del personal que desarrollará el componente Ambiente de Control: se refiere a la capacitación que debe recibir por personas experimentadas o entrenadas en el dominio de la R.60.
2. Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas del Ambiente de Control: Se refiere al documento que debe quedar elaborado por cada componente. (Anexo 5)

3. Despacho del Grupo de Expertos de este componente con el Director: se refiere al contacto directo que el grupo de experto tiene con la máxima autoridad de la Instalación para informar el estado de cumplimiento de las tareas o acciones que debían ejecutar.
4. Información de los resultados sobre el componente Ambiente de Control a los trabajadores: se refiere a que el responsable del grupo de experto en este componente debe informar en las Asambleas Sindicales como marcha el cumplimiento de la tarea y/o sus resultados con el ánimo de que todos estén debidamente informados sobre este proceso.

**Componente II. Gestión y Prevención de Riesgos.** (A partir de este componente solo hacemos referencia al segundo paso, documento base debido a que los pasos: uno, tres y cuatro son iguales, pero ajustado a cada componente)

- Ø Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de este componente. (Anexo 6)
- Ø Identificación de los riesgos (Anexo 7)
- Ø Plan de prevención de riesgos (Anexo 8)
- Ø Objetivos de control por riesgos (Anexo 9)
- Ø Evidencia del cumplimiento del plan de prevención de riesgos (Anexo 10)

**Componente III. Actividades de Control**

- Ø Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de este componente. (Anexo 11)

**Componente IV. Información y Comunicación**

- Ø Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de este componente. (Anexo 12)
- Ø Flujo de información interna (Anexo 13)
- Ø Flujo de información externa (Anexo 14)
- Ø Diagrama de flujo de la información (Anexo 15)
- Ø Rendición de cuentas (Anexo 16)
- Ø Acta de compromiso de rendición de cuenta de la calidad de la información (Anexo 17)
- Ø Acta de compromiso con la calidad de la información (Anexo 18)

**Componente V. Supervisión y Monitoreo**

- Ø Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de este componente.(Anexo 19)
- Ø Plan de supervisión y monitoreo. (Anexo 20)
- Ø Evidencias del cumplimiento del plan de supervisión y monitoreo resolución 60 sobre control interno de la CGR (Anexo 21)

XI.- Aprobación del Sistema de Control Interno según la Res. 60/2011 de la CGR: Una vez concluido el proceso de ejecución de las tareas del cronograma, el sistema debe quedar aprobado por la dirección de la Instalación para su posterior aplicación.

XII.- Información a los trabajadores sobre la implementación del Sistema de Control Interno según la Res. 60/2011 de la CGR: los trabajadores que durante el proceso han estado al tanto de cómo ha ido marchando la ejecución del cronograma, en este momento de culminado el mismo están en el derecho de conocer que comienza una nueva etapa donde todos van a estar implicados de una u otra forma, es decir la etapa de implementación.

XIII.- Implementación y/o aplicación del Sistema de Control Interno según la Res.60/2011 de la CGR: Una vez que el sistema de CI, es aprobado está en condiciones de ser implementado y/o aplicado en todas las áreas de la Instalación, es decir explicarles a todos como está previsto que funcione el sistema y cual es su papel dentro del mismo, en estas condiciones el sistema podrá comenzarse a aplicar.

Además del modelaje presentado para lograr una adecuada organización y homogeneizar el sistema, se elaboró un instrumento, para comprobar el funcionamiento del mismo. (Anexo 22)

XIV.- Supervisión y monitoreo del sistema de control interno: Una vez implementado el sistema y comience su aplicación, deberá ser fiscalizado para comprobar el funcionamiento del mismo, aún cuando el plan de supervisión y monitoreo cumpla de forma general esta tarea, sin embargo existen otras vías tales como, las inspecciones realizadas, la aplicación de la guía de autocontrol, el instrumento diseñado con este propósito (Anexo 22) y su análisis en el Comité de Control y el Consejo de Dirección, entre otros mecanismos que se puedan establecer.

El monitoreo del sistema nos permite conocer si realmente es eficaz el mismo o necesita de perfeccionamiento para lograr sus propósitos, por ello se deben establecer mecanismos para evaluar la eficacia, aunque el Comité de Control, el plan de

supervisión y monitoreo y los resultados de la aplicación de la guía de autocontrol también juegan ese papel.

## **2.5. Conclusiones del capítulo**

1. Se analizaron varias metodologías de diferentes autores, sin embargo ninguna de ellas se ajustaban a los propósitos de esta investigación, por lo que fue necesario utilizar un procedimiento que tiene buenos resultados en su aplicación a diferentes entidades turísticas, siendo perfectamente adaptable a las condiciones y características de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.
2. El procedimiento seleccionado cumple la función de servir tanto para la realización del diagnóstico como para el diseño de cualquier sistema de control interno, independientemente de las condiciones y características que tenga la entidad.
3. Las técnicas, herramientas o instrumentos aplicados para la realización del diagnóstico resultaron ser efectivos, al lograrse un acercamiento bastante real de la situación que presenta la Delegación respecto al control interno.
4. Los problemas determinados por cada una de las áreas de la Delegación, fueron la base para la elaboración de los planes de prevención de riesgos a nivel de área y de entidad.



*Capítulo 3*

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO GAVIOTA S.A**

### **3.1. Introducción**

Basado en el procedimiento seleccionado referido en el capítulo II, se propone el sistema de control interno para la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, cuya propuesta se fundamenta sobre la base de la R. 60 de la CGR y las experiencias que tienen los autores del procedimiento en su aplicación. Se debe aclarar que el sistema fue implementado no solo a nivel de la Delegación, sino que abarcó todas las áreas de la misma, para las cuales se hicieron los planes de prevención correspondientes, aunque en este trabajo solo se expone el sistema a nivel de entidad por ser el objetivo supremo del estudio y porque el mismo se hace demasiado extenso para este trabajo, si consideráramos a todas las áreas. Es importante señalar además, que el plan de prevención de riesgo de la Delegación no es la suma de los planes de cada área, sino que en el se contemplan todos aquellos riesgos que fueron valorados en dichas áreas y que por su importancia y posible incidencia negativa (de ocurrir) en los resultados generales de la entidad fueron establecidos en el plan de riesgo general, además de otros riesgos propios del área de dirección, cuyo análisis y decisión correspondió al Consejo de Dirección y el Grupo de Experto de dicha entidad.

### **3.2. Aplicación del procedimiento para el diseño del sistema de control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A.**

#### **Procedimiento**

**Paso I.** Cronograma de implementación del sistema de control interno.

Este cronograma fue diseñado por el Consejo de Dirección de la Delegación, a partir de las orientaciones del nivel superior. (Anexo 4)

**Paso II.** Selección del personal que integrará el Comité de Prevención y Control.

Comité de Prevención y control

1. Delegado Adjunto-Presidente del CCI.
2. Director de Economía y Finanzas
3. Director de Operaciones e Inversiones
4. Director de la Oficina de Empleo
5. Director de Protección al Medio Ambiente
6. Especialista A en Comercialización

7. Especialista B de Seguridad y Protección
8. Especialista B en Ciencias Informáticas
9. Especialista B del Transporte Automotor
10. Jefe de Grupo Jurídico
11. Jefe de Aseguramiento
12. Jefe de Inversiones
13. Jefe de Departamento de Selección
14. Jefe de Departamento de Recursos Humanos
15. Representante Sindical (invitado)
16. Instructor del Partido. (invitado)

**Paso III.** Aprobación del Comité de Prevención y Control.

Se crea mediante la resolución No. 118/2011 del Delegado Territorial, la cual oficializa y dispone el funcionamiento del comité de control interno de la Delegación Territorial Centro de Gaviota S.A.

**Paso IV.** Selección del personal que va a integrar los Grupos de Expertos.

Grupo de expertos por cada componente

I. Componente: Ambiente de control

Resp: Jefe Jurídico

Integrantes: Director Económico y Jefe de Recursos Humanos

II. Componente: Gestión y prevención de riesgos

Resp: Delegado Adjunto

Integrantes: Jefe de Seguridad y Protección y Director Económico

III. Componente: Actividades de control

Resp: Director Económico

Integrantes: Jefe de Inversiones y Director Oficina Empleo

IV. Componente: Información y comunicación

Resp: Director Oficina de Empleo

Integrantes: Especialista B en Ciencias Informáticas y Especialista A en comercialización

V. Componente: Supervisión y monitoreo

Resp: Director de Operaciones

Integrantes: Jefe de Selección y Especialista B del Transporte Automotor

**Paso V.** Aprobación del grupo de expertos.

Una vez seleccionado el grupo de expertos se sometió a aprobación por el Consejo de Dirección, dejando constancia de dicho procedimiento en el acta correspondiente, quedando de esta forma aprobado dicho grupo.

**Paso VI.** Capacitación a los miembros del Comité de Prevención y Control y Grupos de Expertos.

Se da la capacitación inicial por especialistas en control interno a los miembros del Comité de Control y Grupo de Expertos, cuyo propósito consistió en preparar a los implicados para enfrentar el proceso de implementación de la R. 60 de la CGR.

**Paso VII.** Capacitación a los trabajadores sobre la Resolución 60/11 CGR.

Los especialistas en control interno dan una capacitación general a los trabajadores sobre la R. 60 de la CGR, en la cual se le explican los elementos fundamentales y su implicación en la misma, ya que ellos no solo forman parte, sino que también deben tomar parte tanto en el proceso de implementación como en el de aplicación según se considera en dicha resolución.

**Paso VIII.** Identificar las principales líneas de acción para cada componente.

El grupo de expertos que participa en el proceso de implementación por cada componente definió teniendo en cuenta lo que plantea la R. 60 de la CGR, los aspectos fundamentales y documentos básicos que deben quedar elaborados por cada componente, incluyendo el documento base, sin embargo como se utiliza el procedimiento seleccionado, estos documentos ya están contenidos y se asumen por el grupo, los mismos aparecen en los anexos.

**Paso IX.** Elaboración del diagnóstico para la implementación de la Resolución 60. Este paso se encuentra desarrollado en el capítulo II, aspecto (2.3) del presente trabajo, el mismo se realiza en dos etapas como se explica en ese aspecto.

**Paso X.** Desarrollo por los grupos de expertos de los diferentes componentes del Control Interno a nivel de Instalación y áreas y la elaboración de los documentos bases.

Los grupos de expertos por cada uno de los componentes desarrollaron cada una de las tareas o actividades previstas, para dejar de esta forma conformada según la R. 60 de la CGR toda la documentación necesaria para que el sistema quede debidamente organizado, dichas actividades se comienzan a desarrollar a partir del Componente I en su documento base.

## **Componente I. Ambiente de Control.**

### 1. Capacitación del personal que desarrollará el componente Ambiente de Control

El personal especializado en control interno ofreció una capacitación específica, fijando los objetivos fundamentales que debían ser alcanzados en este componente, los documentos y tareas a realizar, la organización del mismo y fueron aclaradas las dudas planteadas para acometer el trabajo, así mismo se le da la tarea de realizar una introducción al sistema donde quedaran plasmados conceptos básicos, incluyendo el objeto social de la Delegación.

#### **Introducción al sistema**

Teniendo en cuenta la necesidad de continuar el perfeccionamiento del sistema de control interno, se implementa la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República adecuándola a las condiciones y características de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, la misma tiene como objeto social: llevar a cabo servicios profesionales de administración, supervisión, monitoreo y control a las entidades que se le subordinan administrativamente, además tiene como actividad fundamental exigir a todas las unidades de Gaviota S.A en el territorio Centro, el cumplimiento de las legislaciones vigentes, coordinar y orientar las acciones y relaciones de trabajo entre las unidades empresariales y la Delegación para el cumplimiento eficiente de sus planes y objetivos.

En el sistema de control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A ha sido diseñado y se implementa el SCI cumpliendo los principios básicos y características generales siguientes:

Los principios básicos que rigen el sistema de control interno son:

- a. Legalidad
- b. Objetividad
- c. Probidad administrativa
- d. División de funciones
- e. Fijación de responsabilidad
- f. Cargo y descargo
- g. Autocontrol

Características generales del sistema de control interno:

- a. Integral

- b. Flexible
- c. Razonable

En cada área la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, logrando el autocontrol, el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad del colectivo laboral. El sistema de control interno consta de cinco componentes interrelacionados:

Componentes:

- I. Ambiente de Control
- II. Gestión y Prevención de Riesgos
- III. Actividades de Control
- IV. Información y Comunicación
- V. Supervisión y Monitoreo

Estos componentes tienen asociadas normas de actuación, las que a su vez requieren de una serie de documentos definidos por la R. 60 de la CGR.

2. Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas del Ambiente de Control.

En este documento se dejaron plasmadas cada una de las normas establecidas por la R. 60 de la CGR y los documentos contenidos en cada una de ellas, señalándose además el área donde se encuentra cada documento y el responsable de su custodia (Anexo 2)

Documento base: componente I. Ambiente de Control.

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

Este componente contiene cinco documentos, los cuales fueron elaborados a partir del procedimiento diseñado y las indicaciones establecidas por la Resolución 60 de la CGR.

- Ø Documento base (Anexo 6)
- Ø Identificación de riesgos (Anexo 7)
- Ø Objetivos de control asociados a cada riesgo (Anexo 8)
- Ø Plan de prevención de riesgos (Anexo 9)
- Ø Evidencias del plan de prevención de riesgo (Anexo 10)

Con relación al plan de prevención de riesgo, fue el único documento que decidimos mantener en el cuerpo del trabajo, aunque también aparece en los anexos, lo cual se debió a la importancia que el mismo tiene dentro del sistema, aun cuando todos son

importantes; sin embargo por la extensión que ocupa todo el modelaje, fue necesario proceder de esta forma para no exceder el número de páginas permitidas.

A continuación presentamos el plan de prevención de riesgos de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A, cuyo contenido es el resultado de la depuración realizada y referida en el capítulo II, es decir el resultado de identificar cuáles eran riesgos y cuales manifestaciones negativas, a partir de los problemas que tenían las áreas y los que podían ocurrir de no prevenirse a tiempo, todo lo cual se hace en función de contrarrestar cualquier barrera que pueda interferir en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, la misión y visión de la entidad, así como para preservar sus medios y recursos y evitar posibles ocurrencias de ilegalidades, corrupciones, malversaciones y otras manifestaciones negativas que atenten además contra la imagen corporativa de dicha entidad.

Plan de prevención de riesgos de la Delegación territorial centro Gaviota S.A.

No	Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut.	F/C
1	Presupuesto	1. Incorrecta elaboración del presupuesto.	Incumplimiento del presupuesto.	1. Verificar si en el presupuesto se tuvo en cuenta el nivel de actividad de la Delegación. 2. Controlar el cumplimiento por cada indicador del presupuesto. 3. Chequear si se establecen los niveles de autorización para la ejecución del presupuesto.	Delegado Territorial	Jefe de Departamento de RR-HH	Enero, Abril, Julio y Octubre
			Incumplimiento de los objetivos de trabajo del año.				
			Sobre giros en el presupuesto.				
			Falta de liquidez.				
			Indicadores sobre girados o por debajo de lo planificado.				
Incumplimiento de los planes económicos.							
2	Contratación	2. Incumplimiento o chequeo incorrecto de los contratos de administración con las cadenas extranjeras.	Incumplimiento de los presupuestos de ventas.	4. Controlar si se están cumpliendo con carácter mensual las reuniones de chequeos de contratación con cadenas extranjeras. 5. Chequear si se están cumpliendo en tiempo y forma los acuerdos derivados de estas reuniones.	Delegado Territorial	Director Económico	Enero, Abril, Julio y Octubre
			Incumplimiento de los presupuesto de gastos.				
			Incumplimiento del presupuesto de utilidades.				
3	Reglamento disciplinario y Legal.	3. Incumplimiento del reglamento disciplinario.	Violaciones de la disciplina laboral.	6. Verificar en las tarjetas de entrada y salida de los trabajadores, si se controlan las	Delegado Territorial	Director Oficina de Empleo	Febrero, Abril, Junio,
			Ausencias o llegadas tardes injustificadas.				

			Pérdidas económicas para la entidad y/o mala calidad del servicio.	llegadas tardes y las ausencias. 7. Verificar si se aplican las medidas correspondientes por violaciones en la disciplina laboral.			Septiembre y Diciembre
			Conductas inapropiadas que puedan derivar en hechos extraordinarios.				
	4. Desconocimiento o falta de preparación por parte de directivos, funcionarios y trabajadores de la legislación laboral.	Encubrimiento de delitos	8. Chequear si se están cumpliendo en el tiempo establecido las medidas disciplinarias propuestas. 9. Verificar si se cumple lo establecido en la legislación para el tratamiento adecuado a los trabajadores que hayan incurrido en violaciones. 10. Verificar si la contratación económica y comercial cumple con lo legislado. 11. Comprobar si se cumple lo establecido en los planes de seguridad informática.	Delegado Territorial	Delegado Adjunto	Junio y Septiembre	
		Tratamiento inadecuado a trabajadores sin que los mismos se percaten.					
		Violaciones en los términos establecidos para la aplicación de medida					
		Incurrir en hechos delictivos, corrupciones u otras manifestaciones negativas.					
		Violaciones de la contratación económica y comercial.					
		Violaciones de la seguridad informática.					
4	Documentación Clasificada	5. Violación de lo establecido para la documentación clasificada.	Acceso de personas no autorizadas a estos documentos.	12. Chequear si se está cumpliendo con las medidas de seguridad previstas para el resguardo de la información	Delegado Territorial	Jefe de Seguridad y Protección	Enero, Abril, Julio y Octubre
			Utilización de la información con fines no permitidos.				

			Posibilidad de penetración de la inteligencia enemiga a la información estratégica de la entidad.	clasificada.			
5	Activos fijos tangibles, útiles y herramientas	6. Descontrol de los AFT y los útiles.	Pérdidas de AFT y útiles	13. Chequear si se está cumpliendo con el chequeo periódico de los AFT y Útiles por el departamento económico.  14. Realizar muestreos en las áreas más susceptibles a la ocurrencia de posibles pérdidas de AFT y Útiles.	Delegado Territorial	Jefe de selección	Marzo, Junio y Octubre
			Afectaciones económicas a la entidad.				
			Aplicación de responsabilidad material al implicado.				
			Violación de principios de la contabilidad al día.				
			Faltantes o sobrantes en áreas.				
6	Operaciones de caja	7. Incumplimiento de las normativas establecidas para caja.	Faltantes y/o sobrantes en caja.	15. Realizar arqueo de caja para comprobar el estado del efectivo.  16. Verificar si se cumplen las normativas establecidas en cuanto a la seguridad y protección de la caja.  17. Chequear si la documentación se corresponde con lo establecido y los documentos importantes como las tarjetas de combustibles tienen su control y registro.	Delegado Territorial	Director Económico	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			Pagos indebidos.				
			Descontrol del efectivo.				
			Violaciones en la seguridad de la caja.				
			Personas no autorizadas en el área de caja con múltiples propósitos.				
			Incorrecta confección de instrumentos de pago (importe en letras, firmas autorizadas)				

7	Nóminas	8. Violación de lo establecido en la confección y aprobación de la nómina.	Pagos indebidos a trabajadores.	18. Verificar si existen violaciones en el proceso de confección y aprobación de la nómina.  19. Chequear si se efectúan los descuentos de las retenciones al trabajador y si se corresponde el saldo de las nóminas con los cheques emitidos.	Delegado Territorial	Director Económico	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			No existencia de contrapartida en el proceso de la nómina				
			Afectación económica al trabajador y la entidad.				
			Pago a trabajadores fuera de fecha.				
			Inclusión de trabajadores fuera de plantilla o contrato.				
			Pago de retenciones a los bancos sin haberse descontado al trabajador.				
			No correspondencia entre el saldo de la nómina y los cheques emitidos.				
8	Cuadros	9. Violación del código de ética de los cuadros.	Posibles manifestaciones de corrupción.	20. Verificar el cumplimiento del código de ética de los cuadros a través de entrevistas con militantes del PCC u otra vía que considere oportuna.	Delegado Territorial	Director Oficina de Empleo	Enero y Julio
			Pérdida de prestigio ante los trabajadores.				
			Posibles sanciones que afecten la imagen de la entidad.				
9	Selección	10. No contar con la reserva laboral preparada para	Pérdidas económicas por la contratación de trabajadores en otros destinos lejanos.	21. Verificar si la reserva laboral preparada responde a las proyecciones de fuerza de	Delegado Territorial	Director Oficina de Empleo	Mayo y Noviembre

		enfrentar la demanda del polo turístico.	Afectaciones en la calidad del servicio y en general que pudiera provocar pérdidas de clientes.	trabajo previstas para los próximos años en la cayería noreste de VC.			
			Afectaciones económicas de los hoteles				
10	Seguridad y protección	11. Incumplimiento de lo establecido en materia de seguridad y protección.	Posible ocurrencia de hechos delictivos y otras manifestaciones negativas.	22. Chequear si se poseen los planes de prevención y protección contra el delito, así como los de reducción de desastres y defensa.	Delegado Territorial	Jefe de Seguridad y Protección	Junio y Diciembre
			Posibles pérdidas de recursos materiales y otros medios.				
			Afectaciones económicas a la entidad.				
			Posibilidades de mayor ocurrencia de pérdidas por no contar con las medidas de protección para enfrentar eventos climáticos y otras catástrofes.				
11	Operaciones e inversiones	12. Violación de contratos por parte del inversionista y no reclamación de los derechos por parte del contratista.	Afectaciones generales por no reclamar los derechos como contratista.	23. Verificar si se está aplicando con responsabilidad lo legislado o acordado por incumplimiento de cláusulas de los contratos por parte del inversionista.	Delegado Territorial	Jefe de Inversiones	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			Incumplimiento del cronograma de inversiones previsto en los contratos.				
			Afectaciones en las operaciones de la entidad.				
			Incumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.				

			Ineficiente ejecución de los planes de mantenimiento previstos.				
			Incumplimiento de los planes de ingresos y aportes planificados.				
			Incumplimiento en los servicios prometidos a TTOO y clientes.				
12	Comercialización	13. Incumplimiento de la gestión comercial.	Decrecimiento de los niveles de ocupación y los ingresos.	24. Chequear el cumplimiento del plan de comercialización.	Delegado Territorial	Especialista Comercial	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			Incumplimiento del plan de ventas.				
			Mala comercialización del producto turístico.				
			Posible pérdida de clientes potenciales.				
			Posible descomercialización de los hoteles.				
			Poca diversidad de los segmentos de mercados.				
13	Informatización	14. Incumplimiento o violación del plan de seguridad informática.	Acceso por personal no autorizado a los sistemas información clasificados.	25. Verificar si se está cumpliendo según lo previsto, el plan de seguridad informática y que medidas se han tomado en caso de que existan violaciones.	Delegado Territorial	Especialista en Informática	Marzo, Mayo, Julio y Octubre
			Introducción de virus informáticos.				
			Daños y otras consecuencias como resultado de no protección de los equipos informáticos.				
			Utilización del correo electrónico para fines no autorizados.				

			Pérdida o alteraciones en la información.				
			Almacenamiento de información no autorizada en los centros laborales.				
			Uso de Internet por personal no autorizado.				
14	Transporte y combustible	15. Violación de lo establecido para el control y uso del transporte y el combustible.	Uso de vehículos en actividades no autorizadas.	26. Chequear si todos los vehículos parquean en el lugar autorizado.	Delegado Territorial	Jefe de Aseguramiento	Marzo, Mayo, Julio y Octubre
			Parqueo de vehículos en lugares no autorizados.	27. Verificar si todos los vehículos cuentan con su expediente.			
			Los vehículos no cuentan con un expediente.	28. Verificar el destino final de las partes y piezas destinadas a determinados vehículos.			
			Descontrol del destino final de las partes y piezas.	29. Comprobar si todos los vehículos tienen hecha la prueba del litro y poseen el FICAV.			
			Descontrol de las hojas de ruta, su correcto llenado y el kilometraje recorrido.	30. Verificar si se realiza el control de las tarjetas de combustibles como está establecido y realizar una comprobación tarjeta-chif- hoja de ruta para comprobar su correspondencia.			
			Gasto de combustible desmedido por los vehículos no tener la prueba del litro.				
			Desvío de combustible.				
			Descontrol de las tarjetas de combustibles.				
			Circulación de vehículos sin poseer el FICAV.				

15	Portadores energéticos	16. Sobre cumplimiento del plan de portadores energéticos.	Desembolso de efectivo por encima de lo previsto.	31. Verificar el cumplimiento del plan de portadores energéticos, agua, luz, combustible para cocinar y para el grupo electrógeno.	Delegado Territorial	Director de Operaciones	Enero, Junio, Agosto y Octubre
			Repercusión en la economía y los planes nacionales, provinciales y municipales.				
			Incumplimiento de las medidas establecidas.				
			Consumo de portadores por encima de lo planificado y no correspondencia entre estos y el nivel de actividad y ocupación.				
16	Control interno	17. Incumplimiento de los objetivos de control y las medidas contenidas en los planes de prevención de riesgos.	Descontrol de las actividades y operaciones de la entidad.	32. Chequear el cumplimiento de las evidencias realizadas al control de las medidas contenidas en cada uno de los planes de prevención de riesgo de cada área. 33. Verificar el cumplimiento de las evidencias realizadas al control de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgo de la entidad.	Delegado Territorial	Jefe de grupo jurídico	Marzo, Mayo, Julio y Octubre
			Posible incumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad.				
			Posibles resultados deficientes en las auditorias y otros controles que se realicen a la entidad.				
			Posibilidades de pérdida de certificación de la contabilidad.				

### **Componente III. Actividades de Control**

Este componente tiene un solo documento, el cual fue elaborado sobre la base de las normativas establecidas por la Resolución 60 de la contraloría y el procedimiento seleccionado.

- Ø Documento base (Anexo 11)

### **Componente IV. Información y Comunicación**

Este componente tiene seis documentos, elaborados sobre la base de las mismas normativas que los anteriores.

- Ø Documento base (Anexo 12)
- Ø Flujo de información interna (Anexo 13)
- Ø Flujo de información externa (Anexo 14)
- Ø Diagrama de flujo de información (Anexo 15)
- Ø Rendición de cuentas (16)
- Ø Acta de compromiso de rendición de cuenta y calidad de la información (Anexo 17)
- Ø Acta de compromiso de calidad de la información (Anexo 18)
- Ø Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

### **Introducción al Sistema**

Este sistema de información, flujo y canales de comunicación Identifica la Información Básica relevante que debe ser captada, procesada y transmitida oportunamente a todos los niveles de la entidad y los organismos superiores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información pertinente incluye: la generada dentro de la entidad y los datos obtenidos de fuentes externas. Este proceso de comunicación fluye desde el nivel de dirección hacia abajo y hacia arriba desde los trabajadores y con personas ajenas a la Delegación, difundiendo la sustentación de los valores éticos, la misión, la visión, los objetivos y resultados de la gestión de la organización.

En su desarrollo facilita el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medidas incluidos en la planeación estratégica a corto y mediano plazo que tiene la Delegación, así como el tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la misma.

### **Flujo de información interna.**

Mecanismo de obtención de la información interna:

Se obtiene a través del funcionamiento de la estructura organizacional interna que existe en la Delegación, donde están definidos los niveles de actividad jerárquicos y contenidos de desempeño o competencia de los puestos de trabajo, utilizando la el correo electrónico, la red interna de acceso a la información compartida en los servidores, la información que emite el puesto de dirección y control, la pizarra telefónica, el sistema de walkie talkie para la comunicación entre los directivos y los espacios creados a tal fin.

### **Flujo de información externa**

Mecanismo de obtención de la información externa.

Se obtuvo a través del desempeño que desarrollan los cuadros, funcionarios y trabajadores en la interacción de trabajo con las entidades del sector turístico, las empresas y organismos de la administración central del estado y las organizaciones políticas y de masas del territorio nacional fundamentalmente.

Este sistema de información y comunicación será sometido anualmente a revisión por el Comité de Prevención y Control para su corrección y actualización, adaptándolo a las condiciones y características propias de la Delegación.

### **Diagrama de flujo de la información**

Este diagrama no es más que la relación interdepartamental que existe en la entidad en cuanto al intercambio de información, cual debe coincidir con el flujo de información interna, pero de una forma graficada de manera que a golpe de vista pueda observarse como fluye la información de un área a otra y en qué sentido se realiza.

### **Componente V. Supervisión y Monitoreo**

Este componente contiene tres documentos, los cuales quedaron elaborados sobre la base de las mismas normativas que los anteriores, pero en correspondencia con las normas de este componente.

- Ø Documento base (Anexo 19)
- Ø Plan de supervisión y monitoreo (Anexo 20)
- Ø Evidencia del plan de supervisión y monitoreo (Anexo 21)

### **Paso XI. Aprobación del Sistema de Control Interno según la Res. 60/2011 de la CGR**

Concluido el diseño del sistema de control interno de la Delegación se procedió al análisis del mismo por cada uno de los componentes, normas y documentación

establecida por la R. 60 de la CGR, conforme con el trabajo realizado se sometió a su aprobación por el Consejo de Dirección, quedando de esta forma listo para ser aplicado.

**Paso XII.** Información a los trabajadores sobre la implementación del Sistema de Control Interno según la Res. 60/2011 de la CGR.

Luego de ser aprobado el sistema de control interno de la Delegación, en el pleno de trabajadores la dirección de la Delegación informó el proceso de terminación de su diseño y el comienzo de la fase de implementación y aplicación, cuestión esta vital para que todos tengan conocimiento de lo que se debe hacer y su implicación en el mismo para lograr los objetivos previstos, ya que todos los trabajadores no solo forman parte del sistema, sino que tienen parte también considerando que la nueva norma exige de la participación activa de todos, pues solo así se logra el verdadero compromiso.

**Paso XIII. Implementación y/o aplicación del Sistema de Control Interno según la Res.60/2011 de la CGR.**

Una vez que fue aprobado e informado a todos los trabajadores, se comenzó la implementación y aplicación del sistema en todas las áreas de la Delegación y a nivel de la misma, lo cual debe suceder a partir del mes de junio de 2013. Ver cómo queda organizado el sistema de control interno de la Delegación (Anexo 23)

**Paso XIV. Supervisión y monitoreo del sistema de control interno.**

La supervisión y monitoreo del sistema se llevará a cabo mediante las herramientas, instrumentos y órganos siguientes:

- Ø Comité de Prevención y Control
- Ø Consejo de Dirección
- Ø Plan de Supervisión y Monitoreo
- Ø Cumplimiento de los planes de prevención de riesgos
- Ø Guía de autocontrol al sistema de control interno
- Ø Resultados de las inspecciones recibidas
- Ø Modelo control de la implementación y funcionamiento del sistema de control

interno (Anexo 22)

Además se pueden crear otros mecanismos que midan la efectividad del sistema, con el propósito de perfeccionar el mismo en el caso de no funcionar como estaba previsto, o continuar su aplicación si todo resultara positivo.

### **3.3. Validación del sistema de control interno diseñado**

El sistema de control interno diseñado fue aprobado por el Consejo de Dirección de la Delegación, quedando constancia de dicho acontecimiento en el acta correspondiente al mes de mayo de 2013 (Anexo 24)

### **3.4. Conclusiones del capítulo**

1. El procedimiento aplicado resultó ser efectivo para el diseño del sistema de control interno de la entidad, ajustándose perfectamente a sus condiciones y características.
2. El resultado obtenido en el diseño del sistema de control interno se corresponde con las necesidades que tiene la Delegación respecto al control interno.
3. El plan de prevención de riesgos elaborado incluye las principales barreras que puede tener la Delegación para incumplir sus objetivos y misión de no prevenirse a tiempo su ocurrencia.
4. El Consejo de Dirección de la Delegación aprobó el sistema de control interno diseñado.

# *Conclusiones*

## CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo se ha arribado a las siguientes conclusiones:

1. Los métodos y técnicas empleadas en la investigación nos permitieron comprobar que el control interno en la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A. no se gestionaba como un sistema.
2. La implementación del Sistema de Control Interno tiene que estar diseñado a la medida de la entidad, teniendo en cuenta la estructura organizativa y las características de la entidad, sin apartarse de las regulaciones o normas establecidas por la Resolución 60/11 de la CGR.
3. El Sistema de Control Interno no es rígido, sino que debe dar la posibilidad de adaptarse a las circunstancias en cada momento y que su comprensión permita acometer procesos de cambios reales y necesarios para un control riguroso de los recursos existentes en la Delegación.
4. La puesta en práctica del Plan de Prevención, presupone que para prevenir, detectar y enfrentar, las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, debe existir un sistema de control interno eficiente y eficaz.
5. Con el diseño del SCI se fortalece el control interno de la Delegación como un sistema de gestión donde participan los directivos, funcionarios y los trabajadores.
6. El SCI diseñado de aplicarse como está previsto, le puede servir a la Dirección para dirigir y controlar con una efectividad razonable.

# *Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

1. Capacitar a los directivos y trabajadores de las áreas de riesgo acerca de las funciones y medidas del control interno con relación a las necesidades específicas que se requieren en su desempeño laboral y propiamente como entrenamiento en el puesto de trabajo.
2. Los resultados de esta investigación brindan la posibilidad de solucionar problemas similares en otras entidades con características y condiciones a fines.
3. Establecer y habilitar un registro de incidencias para ser utilizado por el supervisor del área correspondiente al realizarse la contrapartida de control al propio Control Interno.



*Bibliografía*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco de la Republica de Colombia. Metodología del trabajo de Auditoria.
2. Kliksberg, Bernardo: "La corrupción cero no vale para América latina, es necesaria Una economía ética". El País, 11 de febrero de 2006.
3. Bodes Torres, Jorge: Sistema de justicia y procedimiento penal en Cuba. Editorial de Ciencias Sociales, 2001.
4. [www.cemia.org/consulta/aud.metp1.PDF](http://www.cemia.org/consulta/aud.metp1.PDF). Julio 2007.
5. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. Control Interno nuevos conceptos. MFP. La Habana, 2002.
6. Chapman, William L. Procedimientos de Auditoria. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires. 1965.
7. Compendio de documentos: Expediente único de Auditoria. Departamento Económico, Estrategia 2000-2003. Estructura organizativa actual. Resoluciones y circulares internas vigentes. Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. EHT "Alberto Delgado Delgado". 2002.
8. Constitución de la República de Cuba, 2002.
9. Castro Ruz, Fidel, Los valores que defendemos. Editora Política. Cuba. 1998.
10. Castro Ruz, Raúl, Intervención V Pleno del Comité Central del PCC. Cuba. 1996.
11. Castro Ruz, Raúl, Discurso, Clausura del XIX Congreso de la CTC, 2006
12. Che Guevara, Ernesto, El socialismo y el hombre en Cuba. Escritos y discursos, Editorial de Ciencias Sociales, 1977.
13. Consejo de Estado (CE), Decreto Ley 147, De la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado. 1994.
14. Consejo de Estado (CE), Decreto Ley 159, De la Auditoria. 1995.
15. Consejo de Estado (CE), Decreto-Ley 251, Modificaciones al Sistema de Trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del Estado y el Gobierno.
16. Compendio de resoluciones: Decreto Ley 159/ junio 1995. Decreto Ley 187/1998. Resolución 3/99. ONA 2/2000. ONA 5/2000. MAC 101/2002 y MAC 020/2002 y MAC 013/2003. Ministerio de Auditoria y Control. 2007.
17. CECM, Acuerdo 4374, Aprueba el Reglamento del Decreto Ley 219 , 2002

18. Colectivo de profesores del Dpto. de gestión empresarial. Fundamentos básicos de la dirección. Escuela de altos estudios de Hotelería y Turismo. Ciudad de la Habana.
19. Francisco Nieto. Desmitificando la corrupción en América Latina. Revista Nueva Sociedad. 2004.
20. Fowlwe, Newton E. Tratado de Auditoria. Edición Contabilidad Moderna Buenos Aires, 1976.
21. <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/controlinterno/pricipioscontrolintern>
22. Internacional. Centro de Estudios Europeos. La Habana (Tomado de la revista Estudios Europeos, del CEE de La Habana, Cuba, No. 56).
23. Instituto del Comercio Exterior: Responsabilidad Social de la Empresa. La ética Empresarial y de la dirección. La práctica cubana. Cuba.
24. Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina. Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Buenos Aires, 1975.
25. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Examen de Control Interno, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoria. México, 1957.
26. MAC. Resolución No. 18, Procedimiento para la atención a la ciudadanía y la tramitación de quejas y denuncias. 2003.
27. MAC. Resolución No. 101, Ratifica el sistema de información oficial de reporte y análisis de los casos de corrupción, 2003.
28. MAC. Resolución No. 340, Reglamento de las funciones de las Direcciones y Delegaciones del MAC. 2003.
29. MAC. Resolución No. 399, Normas para los Auditores Gubernamentales. 2003.
30. MAC. Resolución No. 160, Indicaciones para los Procesos de Fiscalización. 2005.
31. MAC. Resolución No. 13, Modifica la Resolución 13 del 2003. 2006.
32. MAC. Resolución No. 474, Indicaciones para perfeccionar "El proceso de Información y comunicación con las organizaciones políticas, de masas, y el Colectivo de trabajadores de las entidades objeto de auditorias u otras acciones de Control". 2006,
33. Martínez Calderón, Leidisara. El Control Interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Seminario nacional de profesores de Economía de FORMATUR. Santa Lucia, 2003.

34. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y González Valdez, Berta Leidy. El ciclo administrativo: Funciones principales. Santa Clara. Centro de estudios Turísticos. 2005.
35. Martino Prim, J. El Control Interno: Un Enfoque Sistemático. Segundo Taller de Consultores de CANEC. C. Habana, abril 2000.
36. Materiales de trabajo impreso en los módulos del Diplomado de Trabajo Comunitario: Epistemología, Metodología Investigación Comunitaria, Principios Básicos de la Intervención Comunitaria, Sociedad Política y Sociedad Civil.
37. Manual de contabilidad de FORMATUR. Última actualización, primero de enero 2007. Versión 1.0-2007.
38. Mintzberh, H. Diseño de Organizaciones Eficientes. Prentice may. México DF, 1987.
39. ONU. Comité of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. Informe COSO, 1994.
40. ONU. Grupo Internacional de Trabajo de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes, 1982.
41. Revista Temas, Número 36/enero-marzo 2004.
42. Rolle, H. Limitaciones del Sistema Contable. [www.sistcont.shtml](http://www.sistcont.shtml)
43. Resolución 20 del 2003 del MAC
44. Resolución 297 del 2003 del MFP
45. Resolución 60 de la CGR de marzo de 2011
46. Resolución 113 del Grupo de Turismo Gaviota S.A de junio de 2010
47. Ley 107 de la CGR de agosto de 2009
48. Rosental, M. Y P. Ludin. Diccionario Filosófico. Editora Política, ciudad de la Habana, 1973.
49. Subsistemas de Contabilidad. Control Interno. Sección 1. Tomo 1. EGRAFIP. Ministerio de Finanzas y Precios. .
50. Trabas Armada, Elvira. Control Interno. Seminario Nacional de profesores de Economía de FROMATUR. Santa Lucia, 2003.
51. Transparencia contra la corrupción. Cartagena de Indias. 2006.
52. Torras de la Luz, O. El Control Interno: Sus elementos integrantes. Economía y Desarrollo No.71, La Habana, Nov. – Dic, 1982.



*Anexos*

## **ANEXOS**

### **Anexo: 1**

#### **Entrevista no estructurada aplicada a los jefes de áreas de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A**

##### **Guía de entrevista utilizada**

4. ¿Qué actividades relacionadas con el control interno realiza usted en su área?
5. ¿Conoce usted que establece la Resolución 60 de la CGR y cuál es su responsabilidad con la misma?
6. ¿Conoce usted como está implementado el sistema de control interno en la entidad?

## **Anexo: 2**

### **Guías de observaciones**

#### **Guía de observación utilizada en el Consejo de Dirección**

- ¿Se analizan los resultados de las inspecciones realizadas?
- ¿Se analiza el cumplimiento del plan de medida resultante de las inspecciones?
- ¿Se someten al análisis y se aprueban los aspectos discutidos en el Comité de Control?
- ¿Qué otras cuestiones relacionadas con el control interno se analizan?

**Anexo: 3****Guía de observación utilizada en pleno de trabajadores**

- ¿Se analiza en algún punto del orden del día el estado del control interno?

**Anexo: 4****Cronograma de implementación del sistema de control interno.**

<b>No.</b>	<b>Acciones o Tareas</b>	<b>Período</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participan</b>
1.	Elaboración del cronograma del Sistema de Control Interno.	Hasta 15/01/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
2.	Selección de personal que integrará el Comité de Prevención y Control.	30/01/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
3.	Aprobación del Comité de Prevención y Control.	28 /01/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
4.	Selección del personal que van a integrar los Grupos de Expertos.	1era semana Febrero/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
5.	Aprobación de los Grupos de Expertos.	1era semana Febrero/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
6.	Capacitación a los miembros del Comité de Prevención y Control y Grupos de Expertos.	2da semana Febrero/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
7.	Capacitación a los trabajadores sobre la Resolución 60/11 CGR.	2da semana Febrero/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
8.	Identificar las principales líneas de acción para cada componente.	3ra semana Febrero/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
9.	Elaboración del diagnóstico para la implementación de Resolución 60.	3ra y 4ta semana Febrero/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
10.	Desarrollo por las áreas de los diferentes componentes del Control Interno y la elaboración de los documentos bases.	Marzo- Abril/ 2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno
<b>I COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>				
11.	Capacitación del personal que desarrollará el componente Ambiente de Control.	1era quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Director Económico y Jefe Jurídico
12.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas del Ambiente de Control.	2da quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Director Económico y Jefe Jurídico
13.	Despacho del Grupo de Expertos de este componente con la Dirección (consolidación de la información sobre el componente Ambiente de Control).	1ra quincena Abril de /2013	Delegado Territorial	Director Económico y Jefe Jurídico
15.	Información de los resultados sobre el componente Ambiente de Control a los trabajadores.	2ta quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Colectivo de Trabajadores
<b>II COMPONENTE: GESTION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>				
16.	Capacitación del personal que desarrollará el componente Gestión y Prevención de Riesgos.	1era quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Director Económico y Jefe de Seguridad
17.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas para la Gestión y Prevención de Riesgos.	2da quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Director Económico y Jefe de Seguridad
18.	Despacho del Grupo de Expertos de este componente con la	1ra quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Director Económico y

	Dirección (consolidación de la información sobre el componente Gestión y Prevención de Riesgos).			Jefe de Seguridad
19.	Información de los resultados sobre la Gestión y Prevención de Riesgos a los trabajadores.	2ta quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Colectivo de trabajadores
<b>III COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
20.	Capacitación del personal que desarrollará el componte Actividades de Control.	1era quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Jefe Inversiones y Director Oficina Empleo
21.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de control.	2da quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Jefe Inversiones y Director Oficina Empleo
22.	Despacho del Grupo de Expertos de este componente con la Dirección (consolidación de la información sobre el componente Actividades de Control).	1ra quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Jefe Inversiones y Director Oficina Empleo
23.	Información de los resultados sobre el componente Actividades de Control a los trabajadores.	2ta quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Colectivo de trabajadores
<b>IV COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
24.	Capacitación del personal que desarrollará el componente Información y Comunicación.	1era quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Especialista Informático y Especialista en Comercialización
25.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de Información y Comunicación.	2da quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Especialista Informático y Especialista en Comercialización
26.	Despacho del Grupo de Expertos de este componente con la Dirección (consolidación de la información sobre el componente Información y Comunicación).	1ra quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Especialista Informático y Especialista en Comercialización
27.	Información de los resultados sobre el componente Información y Comunicación a los trabajadores.	2ta quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Colectivo de trabajadores
<b>V COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
28.	Capacitación del personal que desarrollará el componente Supervisión y Monitoreo.	1era quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Jefe Selección y Especialista del Transporte
29.	Elaboración del documento base a partir del análisis y desarrollo de las normas de la supervisión.	2da quincena de Marzo/2013	Delegado Territorial	Jefe Selección y Especialista del Transporte
30.	Despacho del Grupo de Expertos de este componente con la Dirección (consolidación de la información sobre el componente Supervisión o Monitoreo).	1ra quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Jefe Selección y Especialista del Transporte
31.	Información de los resultados sobre el componente Supervisión o Monitoreo a los trabajadores.	2ta quincena de Abril/2013	Delegado Territorial	Colectivo de trabajadores
32.	Aprobación del Sistema de Control Interno según la	Mayo/2013	Delegado Territorial	Consejo de Dirección

	Res.60/2011 de la CGR.			
33.	Información a los trabajadores sobre la implementación del Sistema de Control Interno según la Res. 60/2011 de la CGR.	Del 27 al 31 de Mayo/2013	Delegado Territorial	Colectivo de trabajadores
34.	Implementación del Sistema de Control Interno según la Res.60/2011 de la CGR.	A partir del 3 de Junio/2013	Delegado Territorial	Comité de Control Interno

**Anexo: 5**

**Componente I. Ambiente de control. Documento base**

No.	Normas	Documentos	Área	Responsable
1.	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.	Objetivos de trabajo de la entidad.	Dirección	Delegado
		Plan de trabajo anual de la entidad	Todas las áreas	Jefa de Despacho del Delegado
		Objetivos de trabajo por áreas.	Todas las áreas	Delegado Adjunto y Jefes de Áreas
		Plan de trabajo anual por áreas.	Todas las áreas	Delegado Adjunto y Jefes de Áreas
		Plan de Trabajo Individual	Todas las áreas	Jefes de Áreas
		Plan del presupuesto anual desagregado	Dirección	Delegado
2.	Integridad y valores éticos	Programa de formación de cultura ética de la organización	Dirección	Director de Oficina Empleo
		Firmado el Código de Ética de los Cuadros	Dirección	Director de Oficina Empleo
		Convenio Colectivo de Trabajo	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
		Reglamento Disciplinario	Dirección	Delegado Adjunto
		Registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas en la entidad	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
3.	Idoneidad demostrada	Comité de expertos	Dirección	Jefe de Recursos Humanos
		Perfiles de competencia o Diseño de los puestos de trabajo por cada cargo.	Dirección	Director de Oficina Empleo
		Confección de los DNA por Trabajador	Dirección	Jefe de Recursos Humanos
		Plan Anual de	Dirección	Director de

		Capacitación		Oficina Empleo
4.	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	Documento legal que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social estatal.	Dirección	Jefe Jurídico
		Certificado de inscripción en el Registro de Empresas	Dirección	Jefe Jurídico
		Plantilla de cargos aprobada	Dirección	Director de Oficina Empleo
		Organigrama de la Entidad.	Dirección	Director de Oficina Empleo
		Documento con la Identificación de los procesos y actividades a realizar a partir de las funciones de la entidad.	Dirección	Delegado Adjunto
		Manual de funcionamiento con las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo por actividades	Dirección	Delegado Adjunto
		Manual de procedimientos de trabajo por cada proceso. Manuales técnicos necesarios.	Dirección	Director de Operaciones
		Plan de seguridad Informática	Dirección	Resp. Seg. Informática
		Plan de seguridad y protección física	Seguridad y Protección	Jefe Grupo .Seg. y Protecc.
		Resoluciones de nombramientos de cuadros y funcionarios.	Dirección	Jefe Jurídico
Disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	Dirección	Jefe Jurídico		
5.	Políticas y prácticas en la gestión de	Manual de procedimiento para cumplir las políticas y	Dirección	Director de Oficina Empleo

	recursos humanos	practica en RR.HH		
		Actas de reuniones del Comité de Expertos	Dirección	Jefe Jurídico
		Procedimiento de bienvenida a nuevos trabajadores.	Dirección	Jefe de Recursos Humanos

Anexo: 6

**Componente II. Gestión y prevención de riesgos. Documento base**

No.	Normas	Documentos	Área	Responsable
1.	<b>Identificación de riesgos y detección del cambio</b>	<b>Procedimiento para captar e informar oportunamente cambios en el ambiente interno o externo.</b>	Dirección	Delegado Territorial
		<b>Creación del grupo para realizar la identificación, análisis y evaluación de los riesgos</b>	Dirección	Delegado Territorial
		<b>Identificación y evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos</b>	Dirección	Delegado Territorial
		<b>Informe de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos</b>	Dirección	Delegado Territorial
2.	<b>Determinación de los objetivos de control</b>	<b>Acta reunión con los trabajadores por áreas, Diagnóstico para determinar los objetivos de control y las medidas necesarias a aplicar.</b>	Todas las áreas	Responsable de las áreas
		<b>Acta de la Asamblea con los trabajadores donde consta la información y preparación del procedimiento seguido para la determinación de los objetivos de control de la entidad</b>	Sección Sindical	Secretario Sindicato
3.	<b>Prevención de riesgos</b>	<b>Plan de prevención de Riesgos de la Entidad y de cada área.</b>	Dirección y áreas	Dirección y jefes de áreas
		<b>Actas de las reuniones del Comité de Prevención y Control donde consta su funcionamiento</b>	Dirección	Dirección y jefes de áreas
		<b>Evidencias del cumplimiento del Plan de prevención de Riesgos de la entidad y en las áreas.</b>	Dirección y áreas	Dirección y jefes de áreas
		<b>Evidencias del autocontrol realizado.</b>	Dirección y áreas	Dirección y jefes de áreas

**Anexo: 7**

**Identificación de los riesgos. Delegación territorial centro Gaviota S.A.**

No	Riesgos	Internos	Externos	Importancia			Probabilidad de ocurrencia	Valoración de la pérdida estimada
				Alta	Media	Baja		
1	Incorrecta elaboración del presupuesto.	X		X			1 vez al año	
2	Incumplimiento o chequeo incorrecto de los contratos de administración con las cadenas extranjera	X		X			2 o 3 veces al año	
3	Incumplimiento del reglamento disciplinario	X		X			4 o 5 veces al año	
4	Desconocimiento o falta de preparación por parte de directivos, funcionarios y trabajadores de la legislación laboral.	X		X			2 o 3 veces al año	
5	Violación de lo establecido para la documentación clasificada.	X		X			1 vez al año	
6	Descontrol de los AFT y los útiles.	X		X			4 o 5 veces al año	
7	Incumplimiento de las normativas establecidas para caja.	X		X			2 o 3 veces al año	
8	Violación de lo establecido en la confección y aprobación de la nómina.	X		X			2 o 3 veces al año	
9	Violación del código de ética de los cuadros.	X		X			4 o 5 veces al año	
10	No contar con la reserva laboral preparada para enfrentar la demanda del polo turístico.	X	X	X			2 o 3 veces al año	
11	Incumplimiento de lo establecido en materia de seguridad y protección.	X		X			2 o 3 veces al año	
12	Violación de contratos por parte del inversionista y no	X		X			1 vez al año	

	reclamación de los derechos por parte del contratista.						
13	Incumplimiento de la gestión comercial.	X		X			2 o 3 veces al año
14	Incumplimiento o violación del plan de seguridad informática.	X		X			1 vez al año
15	Violación de lo establecido para el control y uso del transporte y el combustible.	X		X			2 o 3 veces al año
16	Sobrecumplimiento del plan de portadores energéticos.	X		X			2 o 3 veces al año
17	Incumplimiento de los objetivos de control y las medidas contenidas en los planes de prevención de riesgos.	X		X			2 o 3 veces al año

**Anexo. 8****Objetivos de control por riesgos. Delegación territorial centro Gaviota S.A.**

Riesgos	Objetivos de control
1. Incorrecta elaboración del presupuesto.	Garantizar la correcta elaboración del presupuesto, teniendo en cuenta el nivel de actividad, plan de mejoras y proyecciones de la entidad.
2. Incumplimiento o chequeo incorrecto de los contratos de administración con las cadenas extranjera	Realizar como está establecido el chequeo de los contratos de administración con las cadenas extranjeras y proceder con los incumplimientos según lo legislado.
3. Incumplimiento del reglamento disciplinario	Cumplir con el reglamento disciplinario según lo normado.
4. Desconocimiento o falta de preparación por parte de directivos, funcionarios y trabajadores de la legislación laboral.	Garantizar una preparación adecuada de los directivos, funcionarios y trabajadores relacionada con las cuestiones esenciales de la legislación laboral.
5. Violación de lo establecido para la documentación clasificada.	Cumplir con todo lo establecido para preservar fuera de riesgo la información clasificada.
6. Descontrol de los AFT y los útiles.	Garantizar un control estricto de los AFT y útiles.
7. Incumplimiento de las normativas establecidas para caja.	Lograr el cumplimiento de las normativas y resoluciones establecidas para las operaciones de caja.
8. Violación de lo establecido en la confección y aprobación de la nómina.	Aplicar el mecanismo adecuado de manera que garantice la correcta confección y aprobación de las nóminas.
9. Violación del código de ética de los cuadros.	Lograr el cumplimiento estricto del código de ética de los cuadros.
10. No contar con la reserva laboral preparada para enfrentar la demanda del polo turístico.	Preparar toda la reserva laboral necesaria para enfrentar las demandas futuras inmediatas y mediatas del polo turístico de VC.
11. Incumplimiento de lo establecido en materia de seguridad y protección.	Garantizar el cumplimiento de los planes de seguridad y protección.
12. Violación de contratos por parte del inversionista y no reclamación de los derechos por parte del contratista.	Lograr el cumplimiento de lo legislado o normado en los contratos y de no cumplirse proceder con lo establecido.
13. Incumplimiento de la gestión comercial.	Garantizar una gestión comercial eficaz y eficiente.

14. Incumplimiento o violación del plan de seguridad informática.	Cumplir con el plan de seguridad informática confeccionado por la entidad.
15. Violación de lo establecido para el control y uso del transporte y el combustible.	Garantizar el cumplimiento de las leyes, resoluciones y normativas vigentes respecto al transporte terrestre y el combustible.
16. Sobrecumplimiento del plan de portadores energéticos.	Velar por el cumplimiento diario de los planes de portadores energéticos.
17. Incumplimiento de los objetivos de control y las medidas contenidas en los planes de prevención de riesgos.	Garantizar el cumplimiento de los objetivos de control y las medidas establecidas en los planes de prevención de riesgos.

**Anexo. 9**

**Plan de prevención de riesgos de la delegación territorial centro Gaviota S.A.**

No	Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Resp.	Ejecut.	F/C
1	Presupuesto	1. Incorrecta elaboración del presupuesto.	Incumplimiento del presupuesto.	1. Verificar si en el presupuesto se tuvo en cuenta el nivel de actividad de la Delegación. 2. Controlar el cumplimiento por cada indicador del presupuesto. 3. Chequear si se establecen los niveles de autorización para la ejecución del presupuesto.	Delegado Territorial	Jefe de Departamento de RR-HH	Enero, Abril, Julio y Octubre
			Incumplimiento de los objetivos de trabajo del año.				
			Sobre giros en el presupuesto.				
			Falta de liquidez.				
			Indicadores sobre girados o por debajo de lo planificado.				
Incumplimiento de los planes económicos.							
2	Contratación	2. Incumplimiento o chequeo incorrecto de los contratos de administración con las cadenas extranjeras.	Incumplimiento de los presupuestos de ventas.	4. Controlar si se están cumpliendo con carácter mensual las reuniones de chequeos de contratación con cadenas extranjeras. 5. Chequear si se están cumpliendo en tiempo y forma los acuerdos derivados de estas reuniones.	Delegado Territorial	Director Económico	Enero, Abril, Julio y Octubre
			Incumplimiento de los presupuesto de gastos.				
			Incumplimiento del presupuesto de utilidades.				
3	Reglamento disciplinario y Legal.	3. Incumplimiento del reglamento disciplinario.	Violaciones de la disciplina laboral.	6. Verificar en las tarjetas de entrada y salida de los trabajadores, si se controlan las	Delegado Territorial	Director Oficina de Empleo	Febrero, Abril, Junio,
			Ausencias o llegadas tardes				

			injustificadas.	llegadas tardes y las ausencias.			Septiembre y Diciembre
			Pérdidas económicas para la entidad y/o mala calidad del servicio.	7. Verificar si se aplican las medidas correspondientes por violaciones en la disciplina laboral.			
			Conductas inapropiadas que puedan derivar en hechos extraordinarios.				
		4. Desconocimiento o falta de preparación por parte de directivos, funcionarios y trabajadores de la legislación laboral.	Encubrimiento de delitos	8. Chequear si se están cumpliendo en el tiempo establecido las medidas disciplinarias propuestas.	Delegado Territorial	Delegado Adjunto	Junio y Septiembre
			Tratamiento inadecuado a trabajadores sin que los mismos se percaten.	9. Verificar si se cumple lo establecido en la legislación para el tratamiento adecuado a los trabajadores que hayan incurrido en violaciones.			
			Violaciones en los términos establecidos para la aplicación de medida	10. Verificar si la contratación económica y comercial cumple con lo legislado.			
			Incurrir en hechos delictivos, corrupciones u otras manifestaciones negativas.	11. Comprobar si se cumple lo establecido en los planes de seguridad informática.			
			Violaciones de la contratación económica y comercial.				
			Violaciones de la seguridad informática.				
4	Documentación Clasificada	5. Violación de lo establecido para la documentación clasificada.	Acceso de personas no autorizadas a estos documentos.	12. Chequear si se está cumpliendo con las medidas de seguridad previstas para el resguardo de la información	Delegado Territorial	Jefe de Seguridad y Protección	Enero, Abril, Julio y Octubre
			Utilización de la información con fines no permitidos.				

			Posibilidad de penetración de la inteligencia enemiga a la información estratégica de la entidad.	clasificada.			
5	Activos fijos tangibles, útiles y herramientas	6. Descontrol de los AFT y los útiles.	<p>Pérdidas de AFT y útiles</p> <p>Afectaciones económicas a la entidad.</p> <p>Aplicación de responsabilidad material al implicado.</p> <p>Violación de principios de la contabilidad al día.</p> <p>Faltantes o sobrantes en áreas.</p>	<p>13. Chequear si se está cumpliendo con el chequeo periódico de los AFT y Útiles por el departamento económico.</p> <p>14. Realizar muestreos en las áreas más susceptibles a la ocurrencia de posibles pérdidas de AFT y Útiles.</p>	Delegado Territorial	Jefe de selección	Marzo, Junio y Octubre
6	Operaciones de caja	7. Incumplimiento de las normativas establecidas para caja.	<p>Faltantes y/o sobrantes en caja.</p> <p>Pagos indebidos.</p> <p>Descontrol del efectivo.</p> <p>Violaciones en la seguridad de la caja.</p> <p>Personas no autorizadas en el área de caja con múltiples propósitos.</p> <p>Incorrecta confección de instrumentos de pago (importe en letras, firmas autorizadas)</p>	<p>15. Realizar arqueo de caja para comprobar el estado del efectivo.</p> <p>16. Verificar si se cumplen las normativas establecidas en cuanto a la seguridad y protección de la caja.</p> <p>17. Chequear si la documentación se corresponde con lo establecido y los documentos importantes como las tarjetas de combustibles tienen su control y registro.</p>	Delegado Territorial	Director Económico	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre

7	Nóminas	8. Violación de lo establecido en la confección y aprobación de la nómina.	Pagos indebidos a trabajadores.	18. Verificar si existen violaciones en el proceso de confección y aprobación de la nómina. 19. Chequear si se efectúan los descuentos de las retenciones al trabajador y si se corresponde el saldo de las nóminas con los cheques emitidos.	Delegado Territorial	Director Económico	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			No existencia de contrapartida en el proceso de la nómina				
			Afectación económica al trabajador y la entidad.				
			Pago a trabajadores fuera de fecha.				
			Inclusión de trabajadores fuera de plantilla o contrato.				
			Pago de retenciones a los bancos sin haberse descontado al trabajador.				
			No correspondencia entre el saldo de la nómina y los cheques emitidos.				
8	Cuadros	9. Violación del código de ética de los cuadros.	Posibles manifestaciones de corrupción.	20. Verificar el cumplimiento del código de ética de los cuadros a través de entrevistas con militantes del PCC u otra vía que considere oportuna.	Delegado Territorial	Director Oficina de Empleo	Enero y Julio
			Pérdida de prestigio ante los trabajadores.				
			Posibles sanciones que afecten la imagen de la entidad.				
9	Selección	10. No contar con la reserva laboral preparada para	Pérdidas económicas por la contratación de trabajadores en otros destinos lejanos.	21. Verificar si la reserva laboral preparada responde a las proyecciones de fuerza de	Delegado Territorial	Director Oficina de Empleo	Mayo y Noviembre

		enfrentar la demanda del polo turístico.	Afectaciones en la calidad del servicio y en general que pudiera provocar pérdidas de clientes.	trabajo previstas para los próximos años en la cayería noreste de VC.			
			Afectaciones económicas de los hoteles				
10	Seguridad y protección	11. Incumplimiento de lo establecido en materia de seguridad y protección.	Posible ocurrencia de hechos delictivos y otras manifestaciones negativas.	22. Chequear si se poseen los planes de prevención y protección contra el delito, así como los de reducción de desastres y defensa.	Delegado Territorial	Jefe de Seguridad y Protección	Junio y Diciembre
			Posibles pérdidas de recursos materiales y otros medios.				
			Afectaciones económicas a la entidad.				
			Posibilidades de mayor ocurrencia de pérdidas por no contar con las medidas de protección para enfrentar eventos climáticos y otras catástrofes.				
11	Operaciones e inversiones	12. Violación de contratos por parte del inversionista y no reclamación de los derechos por parte del contratista.	Afectaciones generales por no reclamar los derechos como contratista.	23. Verificar si se está aplicando con responsabilidad lo legislado o acordado por incumplimiento de cláusulas de los contratos por parte del inversionista.	Delegado Territorial	Jefe de Inversiones	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			Incumplimiento del cronograma de inversiones previsto en los contratos.				
			Afectaciones en las operaciones de la entidad.				
			Incumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.				
			Ineficiente ejecución de los				

			planes de mantenimiento previstos.				
			Incumplimiento de los planes de ingresos y aportes planificados.				
			Incumplimiento en los servicios prometidos a TTOO y clientes.				
12	Comercialización	13. Incumplimiento de la gestión comercial.	Decrecimiento de los niveles de ocupación y los ingresos.	24. Chequear el cumplimiento del plan de comercialización.	Delegado Territorial	Especialista Comercial	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre
			Incumplimiento del plan de ventas.				
			Mala comercialización del producto turístico.				
			Posible pérdida de clientes potenciales.				
			Posible descomercialización de los hoteles.				
			Poca diversidad de los segmentos de mercados.				
13	Informatización	14. Incumplimiento o violación del plan de seguridad informática.	Acceso por personal no autorizado a los sistemas información clasificados.	25. Verificar si se está cumpliendo según lo previsto, el plan de seguridad informática y qué medidas se han tomado en caso de que existan violaciones.	Delegado Territorial	Especialista en Informática	Marzo, Mayo, Julio y Octubre
			Introducción de virus informáticos.				
			Daños y otras consecuencias como resultado de no protección de los equipos informáticos.				
			Utilización del correo electrónico para fines no autorizados.				

			Pérdida o alteraciones en la información.				
			Almacenamiento de información no autorizada en los centros laborales.				
			Uso de Internet por personal no autorizado.				
14	Transporte y combustible	15. Violación de lo establecido para el control y uso del transporte y el combustible.	Uso de vehículos en actividades no autorizadas.	26. Chequear si todos los vehículos parquean en el lugar autorizado.	Delegado Territorial	Jefe de Aseguramiento	Marzo, Mayo, Julio y Octubre
			Parqueo de vehículos en lugares no autorizados.	27. Verificar si todos los vehículos cuentan con su expediente.			
			Los vehículos no cuentan con un expediente.	28. Verificar el destino final de las partes y piezas destinadas a determinados vehículos.			
			Descontrol del destino final de las partes y piezas.	29. Comprobar si todos los vehículos tienen hecha la prueba del litro y poseen el FICAV.			
			Descontrol de las hojas de ruta, su correcto llenado y el kilometraje recorrido.	30. Verificar si se realiza el control de las tarjetas de combustibles como está establecido y realizar una comprobación tarjeta-chip- hoja de ruta para comprobar su correspondencia.			
			Gasto de combustible desmedido por los vehículos no tener la prueba del litro.				
			Desvío de combustible.				
			Descontrol de las tarjetas de combustibles.				
			Circulación de vehículos sin poseer el FICAV.				

15	Portadores energéticos	16. Sobre cumplimiento del plan de portadores energéticos.	Desembolso de efectivo por encima de lo previsto.	31. Verificar el cumplimiento del plan de portadores energéticos, agua, luz, combustible para cocinar y para el grupo electrógeno.	Delegado Territorial	Director de Operaciones	Enero, Junio, Agosto y Octubre
			Repercusión en la economía y los planes nacionales, provinciales y municipales.				
			Incumplimiento de las medidas establecidas.				
			Consumo de portadores por encima de lo planificado y no correspondencia entre estos y el nivel de actividad y ocupación.				
16	Control interno	17. Incumplimiento de los objetivos de control y las medidas contenidas en los planes de prevención de riesgos.	Descontrol de las actividades y operaciones de la entidad.	32. Chequear el cumplimiento de las evidencias realizadas al control de las medidas contenidas en cada uno de los planes de prevención de riesgo de cada área. 33. Verificar el cumplimiento de las evidencias realizadas al control de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgo de la entidad.	Delegado Territorial	Jefe de grupo jurídico	Marzo, Mayo, Julio y Octubre
			Posible incumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad.				
			Posibles resultados deficientes en las auditorias y otros controles que se realicen a la entidad.				
			Posibilidades de pérdida de certificación de la contabilidad.				



**Anexo: 11**

**Componente III. Actividades de control. Documento base.**

No.	Normas	Documentos	Área	Responsable
1.	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	Resoluciones con las firmas autorizadas	Dirección	Jefe Jurídico
		Actas de responsabilidad material de todas las áreas	Todas las Áreas	Director Económico
2.	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	Registro de control de las tarjetas magnéticas	Economía	Director Económico
		Soporte documental de todas las operaciones, transacciones y hechos económicos	Economía	Director Económico
		Los submayores del área contable al día y su cuadro con la contabilidad	Economía	Director Económico
		Plan de chequeo de conteos físicos periódicos	Economía	Director Económico
		Registro de los movimientos de los AFT	Economía	Director Económico
		Registro del control de anticipos actualizados	Economía	Director Económico
		Registro de operaciones de pagos emitidos y cancelados	Economía	Director Económico
		Arqueos sorpresivos a la caja	Economía	Director Económico
		Contabilidad al día	Economía	Director Económico
		Balance de Comprobación	Economía	Director Económico
		Contratos económicos con proveedores de productos y servicios	Dirección	Jefe Jurídico
		Expediente de Acciones de Control	Economía	Director Económico
Documento aprobatorio de acceso de usuarios a los sistemas contables financieros	Economía	Director Económico		

3.	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	Documentos que reflejan los niveles de acceso	Seguridad y Protección	J´G Seg y Protección
		Sistemas de alarmas y sellos de seguridad	Seguridad y Protección	J´G Seg y Protección
		Evidencias del registro de los activos y cotejo de las existencias físicas con los registros contables	Todas las Áreas	Responsable de cada Área
4.	Rotación del personal en las tareas claves	Plan de rotación en actividades claves: Economía y RR.HH	Delegación	Especialista Cuadros y Esp. de Capacitación
5.	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Certificado de los sistemas contables, financieros utilizados	Dirección	Director Económico
		Plan de seguridad informática y anexos	Dirección	Responsable de seguridad informática
		Permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada	Dirección	Responsable de seguridad informática
6.	Indicadores de rendimiento y de desempeño	Evaluación anual de los cuadros y funcionarios	Dirección	Delegado
		Evaluación del desempeño mensual, trimestral y anual del personal	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos

**Anexo: 12****Componente IV. Información y Comunicación. Documento Base**

<b>No.</b>	<b>Normas</b>	<b>Documentos</b>	<b>Área</b>	<b>Responsable</b>
1.	Sistema de información, flujo y canales de comunicación	Diagrama de flujo de la información de la entidad	Dirección	Delegado Adjunto
		Sistema de comunicación entre las áreas de la entidad	Dirección	Delegado Adjunto
		Acta de compromiso con la calidad de la información que se emite.	Dirección	Delegado Adjunto
		Actas de las asambleas por la eficiencia con los trabajadores	Sindicato	Secretario Sección. Sindical
2.	Rendición de cuentas	Planificación del proceso de rendición de cuentas	Empresa	Especialista de Cuadros
		Documento guía para la rendición de cuentas.	Empresa	Especialista de Cuadros

**Anexo: 13**

**Flujo de información interna**

No.	Información y Contenido	Responsable				Flujo Periodicidad	Sistema de Información		Canal Comunicación
		Emitirla	Procesarla	Transmite	Recepción		Impresión	Digital	
<b>RR-HH</b>									
1	Registro de Contrato Determinados	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de Selección	Semanal	-	X	Correo Electrónico
2	Plazas vacantes	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de Selección	Semanal	-	X	Correo Electrónico
4	Conciliación con TRANSMETRO	Departamento RR-HH	Economía	-	Jefe de grupo RR-HH	Semanal	-	X	Correo Electrónico
5	Plan de Negocios	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de grupo RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
6	Fluctuación	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de grupo RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
7	Ausentismo	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de grupo RR-HH	Mensual	X	X	Correo Electrónico
8	P-4 Plantilla Cubierta	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de grupo RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
9	Prototipo Informe RRHH al Consejo	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de grupo RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
10	Actas de Control para la Inclusión de trabajadores en el registro de necesidades	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Especialista Cuadro	Mensual	-	X	Correo Electrónico
11	Informe Reunión de Adiestrados	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Especialista de Selección	Mensual	-	X	Correo Electrónico
12	Informe Reunión de ausentismo (Listado de Trabajadores Notificados)	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de Grupo RRHH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
13	Registro de Medidas Disciplinarias	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Jefe de Grupo RRHH	Mensual	-	x	Correo Electrónico
14	Solicitudes para pruebas de Suficiencia	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Especialista de Selección	Mensual	-	X	Correo Electrónico
16	Información sobre el CAP	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Especialista Cuadro (Santa)	Mensual	-	X	Correo Electrónico
17	Reporte de asistencia de adiestrados	Departamento RR-HH	Departamento RR-HH	-	Especialista de Selección	Mensual	-	X	Correo Electrónico
18	Normas financieras	Departamento	Departamento	-	Especialista	Mensual	-	X	Correo

		RR-HH	RR-HH		RRHH				Electrónico
<b>Operaciones A+B</b>									
2.	Norma Financiera Adiestrados	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Semanal	-	X	Correo Electrónico
4	Compras a las formas Productivas (CCS)	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Semanal	-	X	Correo Electrónico
5	Informe sobre estado de suministro de Cubagro y consumos de Cubagro mensual.	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Mensual	-	X	Correo Electrónico
6	Demanda de productos de Cubagro para el mes Próximo.	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Mensual	-	X	Correo Electrónico
7	Informe comportamiento de los ratios de A+B	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Mensual	-	X	Correo Electrónico
8	Informe de artículos ociosos	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Mensual	-	X	Correo Electrónico
9	Informe de ventas extras	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Mensual	-	X	Correo Electrónico
10	Informe de consumos Físicos de Alimentos y Bebidas	Operaciones	Especialista de A y B	-	Especialista de A + B	Mensual	-	X	Correo Electrónico
11	Estado de la Contratación con Nacionales.	Operaciones	Especialista de A + B	-	Especialista de A + B	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
<b>Comercial</b>									
1.	Booking	Delegación	Comercial Delegación	-	Comercial Delegación	Mensual	x	-	Correo Electrónico
2.	Información de Nacionales	Delegación	Comercial Delegación	-	Comercial Delegación	Mensual	x	-	Correo Electrónico
3.	Información de Canadá	Delegación	Comercial Delegación	-	Comercial Delegación	Mensual	x	-	Correo Electrónico
4.	Bases de Datos Estadísticas Gaviota	Delegación	Comercial Delegación	-	Comercial Delegación	Mensual			Correo Electrónico
<b>Operaciones. Alojamiento</b>									
1.	Conciliación de las HFO	Delegación	Especialista de alojamiento	-	Especialista de alojamiento	Semanal	-	x	Correo Electrónico
2.	Consumo de Amenites	VP Operaciones	Especialista de alojamiento	-	Especialista de alojamiento	Mensual	-	x	Correo Electrónico

3.	Pago Contratación de Artistas	VP Operaciones	Especialista de alojamiento	-	Especialista de alojamiento	Mensual	-	x	Correo Electrónico
	Informe de Calidad	VP Operaciones	Especialista de alojamiento	-	Especialista de alojamiento	Mensual	-	x	Correo Electrónico
	Cumplimiento Resolución No. 18 (Defensa) Vestuario	VP Operaciones	Especialista de alojamiento	-	Especialista de alojamiento	Trimestral	-	x	Correo Electrónico

**Anexo: 14**

**Flujo de información externa**

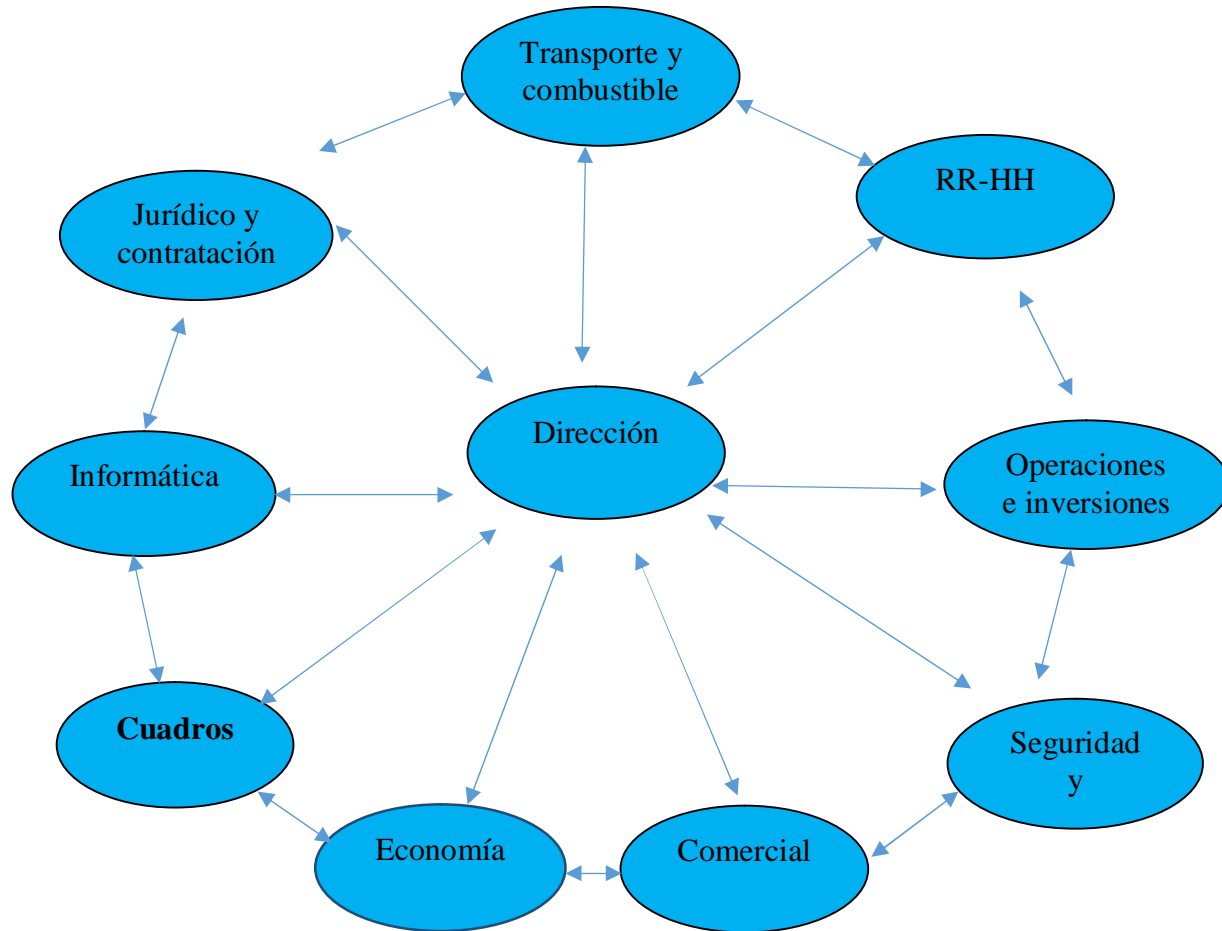
No.	Información y Contenido	Procedencia y Destino		Flujo Periodic.	Sistema Información		Canal Comunicación
		Emite	Recepciona		Manual	Digital	
RR-HH							
1.	Parte de Fuerza de Trabajo	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Semanal	-	x	Correo Electrónico
2.	Uso de la Fuerza	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual	-	x	Correo Electrónico
3.	Información Estadística de Tramites	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
4.	Accidentabilidad	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
5.	Responsabilidad material	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
6.	Informe de la Propina	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
7.	Indicadores Seleccionados	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
8.	Completamiento Económicos	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
9.	Estimulación todo incluido	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
10.	Estadística de Cuadros	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
11.	Actualización Plantilla de Cuadros	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
12.	Norma Financiera	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Trimestral	-	X	Correo Electrónico
13.	Salva del Habita	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Semestral	-	X	Correo Electrónico

14	Bajas de Trabajadores con Viviendas medios Básicos y Vinculadas	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
15	Trabajadores Declarados Disponibles	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
16	Informe de la Defensa	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual	-	X	Correo Electrónico
17	Promedio de Trabajadores	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual			
18	Uso de la Fuerza laboral	Dpto RR-HH Delegación	Dirección Nac. RR-HH	Mensual			
<b>Economía</b>							
1.	Parte de Ventas	Dpto económico	Grupo Nacional	Semanal	-	X	Correo electrónico
2	Cobro prepagado y cobros deudas	Dpto económico	Grupo Nacional	Semanal	-	X	Correo electrónico
3	Modelo - 1	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
4.	Balance de Comprobación	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
5.	Estado de Resultado	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
6	Estado de Situación	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
7	Certificación de Cierre Firmada, en PDF	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
8	Compra de Moneda Extranjera	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
9	Rotación de Inventario	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
10	Cuentas por Cobrar y Pagar	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
11	Modelo de Pérdidas, Faltantes y Sobrantes.	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico

12	Informe del 1 %	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
13	Modelo Estadístico 1398	Dpto económico	Grupo Nacional	Mensual	-	X	Correo electrónico
14	Modelo Único MINTUR	Dpto económico	Grupo Nacional	Trimestral	-	X	Correo electrónico
<b>Seguridad y Protección</b>							
1.	Información Comité de expertos	Seguridad y protección	Dirección Nacional	Diario	-	X	Correo electrónico
<b>Comercial</b>							
1.	Booking	Dpto Comercial	Dirección Nacional	Semanal	-	x	Correo electrónico

**Anexo (15)**

Diagrama de flujo de información



## **Anexo (16)**

### **Aspectos a tratar en el Sistema de Rendiciones de Cuentas Indicadores**

1. Observancia de los preceptos del Código de Ética de los cuadros.
2. Cumplimiento de los señalamientos y reconocimientos de la última evaluación.
3. Cumplimiento de los objetivos y resultados del trabajo de la subdirección o departamento que dirige.
4. Cumplimiento de los planes de prevención de riesgos.
5. Cumplimiento de la política de cuadros y en especial el trabajo con la reserva.
6. Resultados de auditorías, visitas y controles y los planes derivados de los mismos.
7. Métodos y estilos de dirección empleados. Cumplimiento con la política de la calidad de la información.
8. Otros aspectos relevantes que se consideren.

### **Cronograma**

1. Rendiciones de cuentas de cuadros:
2. Fecha:

**Anexo: 17**

**Acta de compromiso de rendición de cuenta de la calidad de la información**

Yo \_\_\_\_\_, que ocupo el cargo de \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ al firmar la presente me estoy comprometiendo a que anualmente voy a rendir cuenta ante el Consejo de Dirección sobre la calidad de la información que proceso y envío.

Y para que así conste, firmo la presente el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del 201\_\_

Firma del usuario: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**Anexo: 18**

**Acta de compromiso con la calidad de la información**

Yo \_\_\_\_\_, que ocupo el cargo de \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ al firmar la presente me estoy comprometiendo a que la información que proceso y envío posee la calidad necesaria, así como me hago responsable de la misma en su contenido, oportunidad, actualización, exactitud y veracidad, accesibilidad y su seguridad y protección.

Y para que así conste, firmo la presente el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del 201\_\_.

Firma del usuario: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**Anexo: 19****Componente V. Supervisión y monitoreo. Documento Base**

<b>No.</b>	<b>Normas</b>	<b>Documentos</b>	<b>Área</b>	<b>Responsable</b>
1.	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Plan de trabajo de los auditores internos	Dirección	Delegado Adjunto
		Adecuada la Guía de autocontrol a las condiciones de la entidad.	Dirección	Delegado Adjunto
		Cronograma de aplicación de la guía de autocontrol	Dirección	Delegado Adjunto
		Plan de medidas, resultados de aplicar la guía de auto control	Dirección	Delegado Adjunto
		Plan de supervisión y monitoreo.	Dirección	Delegado Adjunto
		Expediente de acciones de control	Dirección	Delegado Adjunto
2.	Comité de Prevención y Control	Resolución de constitución del Comité de Prevención y Control	Dirección	Delegado
		Cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control	Dirección	Delegado Adjunto
		Plan de temas del Comité de Prevención y Control	Dirección	Delegado Adjunto
		Actas de las reuniones del Comité de Prevención y Control	Dirección	Delegado Adjunto

**Anexo: 20**

**Plan de supervisión y monitoreo.**

No.	Actividades a supervisar o monitorar	Meses												Participantes	Responsable
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Aplicación de la guía de Control Interno de la CGR y análisis de los resultados					X					X			Comité de Control Interno	Delegado Territorial
2	Elaboración del plan de medidas como resultado de la aplicación de la guía de autocontrol por las diferentes áreas y en General.						X					X		Responsables de cada Área	Delegado Territorial
3	Controlar el cumplimiento del plan de medidas orientadas como resultado de la aplicación de la guía de autocontrol.	X			X			X			X			Comité de Control Interno	Delegado Territorial
4	Chequear el cumplimiento de los objetivos de control asociados a cada riesgo a nivel de área y general.		X			X			X			X		Responsables de cada Área y Comité de Control	Delegado Territorial
5	Controlar el cumplimiento y la actualización de la documentación establecida en cada Componente del SCI.			X			X			X			X	Jefe de cada Componente	Delegado Territorial
6	Chequear que cada uno de los implicados en realizar acciones de control en el plan de prevención de riesgos a nivel de instalación, entreguen en tiempo y forma las evidencias correspondientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Comité de Control Interno	Delegado Territorial
7	Controlar que a nivel de las áreas se esté cumpliendo el plan de prevención de riesgo y se tengan las evidencias correspondientes.			X			X			X			X	Comité de Control y jefe de Área	Delegado Territorial
8	Controlar que en las reuniones del Comité de Control se analicen con profundidad los resultados de los controles realizados a la Entidad tanto internos como externos y se tengan las actas en correspondencia con el cronograma de reuniones.						X						X	Comité de Control Interno	Delegado Territorial
9	Supervisar el proceso de actualización y perfeccionamiento continuo del plan de prevención de riesgos y este sea analizado en el Comité de Prevención y Control.						X						X	Comité de Control y jefe de Área	Delegado Territorial
10	Monitoreo de la efectividad de las medidas plasmadas en el plan de prevención de riesgos.				X				X				X	Comité de Control y jefe de Área	Delegado Territorial
11	Controlar la efectividad del SCI, como herramienta de dirección y control de la Administración.						X						X	Comité de Control Interno	Delegado Territorial

Confeccionado por: \_\_\_\_\_  
 Delegado Delegación Territorial Centro Gaviota S.A



**Anexo: 22**

**Control de la implementación de la Resolución 60/2011 de la C.G.R. y funcionamiento del sistema de control interno en las Entidades del turismo. Villa Clara**

**Entidad**

**Fecha:**

No.	Relación de documentos a supervisar y controlar su cumplimiento o funcionamiento	Implementación. Documentación Actualizada.			Aplicación y Funcionamiento		
		SI	B	M	B	R	M
<b>Señalamientos realizados en el Diagnostico al Sistema de control Interno.</b>							
1	Faltan documentos en el Componente I Ambiente de Control.						
2	Faltan los objetivos de control por cada riesgo.						
3	Falta concluir la documentación en el Componente Información y Comunicación.						
4	Falta concluir el plan de supervisión y monitoreo						
<b>I. Componente I. Ambiente de Control</b>							
1.	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual						
2	Objetivos de trabajo en función de los lineamientos económicos del partido.						
3.	Integridad y valores éticos						
4.	Idoneidad demostrada						
5.	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad						
6.	Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos						
<b>II. Componente II. Gestión y Prevención de Riesgos</b>							
1.	Identificación de riesgos y detección del cambio						
2.	Determinación de los objetivos de control						
3.	Prevención de riesgos						
<b>III. Componente III. Actividades de Control</b>							
1.	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización						
2.	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos						
3.	Acceso restringido a los recursos, activos y registros						
4.	Rotación del personal en las tareas						

	claves						
5.	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones						
6.	Indicadores de rendimiento y de desempeño						
<b>IV Componente IV. Información y Comunicación</b>							
1.	Sistema de información, flujo y canales de comunicación						
2.	Contenido, calidad y responsabilidad						
3.	Rendición de cuentas						
<b>V Componente V. Supervisión y Monitoreo</b>							
1.	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno						
2.	Comité de Prevención y Control						
<b>Total de Normas implementadas y total de normas Aplicadas y funcionando</b>							

**Observación:** Durante la supervisión y control, las normas que resulten evaluadas de MAL deben ser explicadas en resumen anexo a esta planilla.

Resumen:

\_\_\_\_\_  
Responsable del Sistema de Control Interno

\_\_\_\_\_  
Director de la Entidad

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Responsable de la Comisión de control

Firma: \_\_\_\_\_

## **Anexo: 23**

### **Organización del Sistema de Control Interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A (ordenamiento de los documentos)**

1. Carátula del sistema (debe contener: Logo, nombre de la entidad, nombre del sistema y Resolución que lo ampara)
2. Cronograma de implementación del sistema (anexo 1)
3. Estructura organizativa y plantilla de trabajadores por categorías ocupacionales (aspecto 2.3, inciso a, página 23 y 24)
4. Grupo de expertos por cada componente (paso IV, páginas 44 y 45 capítulo III)
5. Introducción al sistema (aparece en el paso X, componente I. Ambiente de Control, capítulo III).
6. Se puede incluir seguidamente en una tabla las áreas que tiene la Delegación con los problemas o posibles problemas que pueden ocurrir y que pueden limitar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad. (ver aspecto 2.3. Diagnóstico, página de la 32 a la 36, capítulo II).
7. Componente I. Ambiente de Control (separador)
  - Documento base (anexo 2)
8. Componente II. Gestión y Prevención de Riesgos (separador)
  - Documento base (anexo 3)
  - Identificación de riesgos (anexo 4)
  - Objetivos de control (anexo 5)
  - Plan de prevención de riesgos (anexo 6)
9. Componente III. Actividades de Control (separador)
  - Documento base (anexo 8)
10. Componente IV. Información y comunicación (separador)
  - Documento base (anexo 9)
  - Flujo de información interna (anexo 10)
  - Flujo de información externa (anexo 11)
  - Diagrama de flujo de la información (anexo 12)
  - Acta de compromiso con la calidad de la información (anexo 13)
  - Acta de compromiso de rendición de cuenta de la calidad de la información (anexo 14)
11. Componente V. Supervisión y monitoreo (separador)
  - Documento base (anexo 15)
  - Plan de supervisión y monitoreo (anexo 16)
  - Comité de control interno de la Delegación (paso II, capítulo III y se puede agregar además: cargo que ocupa cada miembro en la entidad, responsabilidad en el comité, el objetivo general del comité y las funciones del mismo, R. 60).

Nota: Los anexos 4, 5, 6 y 16, como son instrumentos operativos, por lo que no necesariamente tienen que estar en esta estructura, aunque se pueden dejar y sacar copias de los mismos para ser utilizadas.

**Anexo (24)**

**Validación de sistema de control interno de la Delegación Territorial Centro Gaviota S.A**



**GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.**  
**DELEGACION CENTRO**  
CARRETERA CAIBARIÉN A REMEDIOS KM 2  
TELÉF FAX: 363051 PIZARRA: 363079-82

*Caibarién, 7 de junio del 2013*  
*"Año 55 de la Revolución"*

*A: Tribunal de Licenciatura en Turismo*  
*Facultad de Ingeniería Industrial y Licenciatura en Turismo*  
*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*

*De: Nolberto Santos Rodríguez*  
*Delegado Adjunto*  
*Delegación Territorial Centro*  
*Grupo de Turismo Gaviota S.A.*

*Por este medio hago saber que el sistema de Control Interno diseñado por Juan José Piñero Hernández fue presentado en el Consejo de Dirección del mes de Mayo y dado la importancia y utilidad del mismo para la Delegación Territorial Centro del Grupo de Turismo Gaviota S.A. fue aprobada su implementación y puesta en funcionamiento a partir del mes de Junio del 2013.*

*Atentamente,*



*Nolberto Santos Rodríguez*  
*Delegado Adjunto*  
*Delegación Territorial Centro*  
*Grupo de Turismo Gaviota S.A.*