



Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de
LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS

Título: *“Evaluación de Riesgos en la U.E.B Hotel
Miraflores.*

Autora: *Luz de América Columbié Pérez*

Tutores: *Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés.
Ing. Miguel M. Quiñones Vargas*

*“Año 49 de la Revolución”
Curso 2006 - 2007*

Pensamiento

...a la actual generación de economistas les está reservado el importante papel de actuar en primera fila, poniendo experiencia e inteligencia en función del desarrollo.

Fidel Castro R

Dedicatoria

DEDICATORIA

A mi familia, que ha deseado fervientemente este momento, a mi mamita bella por darme la vida, a mis hermanos por su infinito cariño, a mi esposo por su comprensión y muy en especial a mi abuela querida, que aunque ya no está entre nosotros, me dio su amor y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

Luz de América Columbié Pérez

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a la DrC.Maida Ulloa Carcasés y al Ing. Miguel Quiñones Vargas de quien he recibido en todo momento su ayuda incondicional, al facilitarme los medios y recursos necesarios que viabilizaron la realización de este trabajo.

A todos los profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas que durante estos seis años hicieron posible nuestra formación como licenciados.

De igual manera a todos los compañeros de aula y en especial a Maickel Wong Soffí y Miriana Rojas Cerulia por su compañía y cooperación durante este período de tiempo.

A mis compañeros de trabajo por su amor y preocupación para conmigo

A mi vecina Ildelisa Vera Guerrero por su verdadera amistad.

A todos los familiares, amigos y vecinos que me apoyaron en esta etapa tan difícil de la vida.

Luz de América Columbié Pérez

A todos muchas gracias

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo, realizar un análisis del componente del Control Interno Evaluación de riesgo, en la U.E.B. Hotel Miraflores

Cuenta con dos capítulos, los cuales reflejan los aspectos más importantes del estudio teórico general del control interno, así como la identificación de los riesgos, evaluación y análisis, las causas y consideraciones sobre el modelo de riesgo.

Entre las conclusiones más importantes de este trabajo de investigación, está la identificación de riesgos en las condiciones actuales que se encuentra la U.E.B Hotel Miraflores y las principales acciones para minimizar los mismos.

Summary

SUMMARY

The present diploma's work has as objectives: to carry out an analysis of the Internal Control at the Hotel Miraflores UEB.

It has two chapters which reflect most of the important aspects in the general and theoretical study of the Internal Control, as to identify, inspect and evaluate risks, with actions to reduce and prevent them.

This research work reveals risks under the circumstances of the present day that Hotel Miraflores UEB must affronts, and also gives a group of actions to diminish them.

Índice

INDICE

Introducción	01
Capitulo 1. Fundamentación teórica	04
1.1 Evolución histórica del control interno	04
1.2 El Control Interno en la División Islazul	06
1.3 Evolución teórica del Control Interno	08
1.3.1 El Control Interno. Conceptos	08
1.3.2 Objetivos del Control Interno	09
1.3.3 Principios del Control Interno	10
1.3.4 Clasificación del Control Interno	11
1.4 Características del Control Interno y sus componentes	12
1.4.1 Ambiente de Control	16
1.4.2 Evaluación de Riesgos	17
1.4.3 Actividades de Control	19
1.4.4 Información y comunicación	20
1.4.5 Supervisión	22
Capitulo 2. Evaluación de Riesgos en la UEB Hotel Miraflores	26
2.1 Caracterización del centro	26
2.1.1 Factores objetivos y subjetivos que afectan el funcionamiento de la organización	34
2.2 Técnicas de identificación y valoración de los riesgos	35
2.3 El mapa de riesgos, fuente de implementación del inventario de riesgos	38
3.1 Evaluación de Riesgos en el Hotel Miraflores, aplicando la técnica de mapeo de riesgos	43
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Bibliografía	48
ANEXOS	49

Introducción

INTRODUCCION

El presente trabajo de Diploma fue desarrollado en la UEB Hotel Miraflores, enclavado en la costa minera de la provincia de Holguín, en el municipio Moa; cuenta con una posición única, para hacer frente al amplio mercado, y la competencia por los servicios que se generan en las empresas del municipio, fundamentalmente las del níquel, ofreciendo un producto hotelero y extrahotelero que satisface las expectativas de los clientes, sustentado en el mejoramiento continuo de la calidad. Su objeto social es comercializar el producto turístico de ciudad, orientado en lo fundamental, al turismo nacional caracterizado por obreros vanguardias y destacados, mediante el plan CTC, así como para matrimonios en Luna de Miel y funcionarios cubanos de firmas establecidas.

En las actuales condiciones de la Economía cubana, donde muchas empresas operan bajo el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, el control interno juega un papel determinante en cuanto a su seguridad, por lo que se requiere que la UEB Hotel Miraflores de Moa, cuente con un sistema que facilite la implementación de medidas de control, evaluación de los controles y aplicación de decisiones para erradicar las deficiencias detectadas.

La necesidad de conocer los puntos vulnerables de todas las áreas del Hotel y evaluar los riesgos, implementando un plan de medidas para la prevención de los posibles hechos, es *el problema* que se aborda en la investigación.

El presente trabajo contiene los criterios más relevantes que caracterizan la Resolución 297/03 del MFP, con la finalidad de que sirva para su aplicación en las distintas áreas del centro, y lograr una seguridad razonable en cuanto a la confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, y el control de los recursos de todo tipo a disposición del Hotel.

Por lo anteriormente expresado, *el objetivo general del trabajo*, es la evaluación de riesgos en la Dirección, Departamento Contable Financiero y Departamento Ama de Llaves, que permita a los dirigentes y trabajadores, conocer la situación en que se encuentran y tomar medidas para el cumplimiento de cada una de sus tareas, logrando una mayor identificación con las acciones, métodos, procedimientos y controles.

Los objetivos específicos son:

- Estudio del desarrollo histórico – teórico del control interno.
- Análisis de las regulaciones sobre el control interno del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y el Ministerio de Auditoria y Control (MAC).
- Análisis de los documentos rectores de la Cadena de Turismo Islazul, relacionados con el Sistema Económico.
- Identificar los riesgos y los factores de riesgo a través de la lista de chequeo.
- Aplicar técnica de Mapeo de Riesgo en las principales áreas de la entidad.

Con las nuevas tendencias incorporadas al sistema de control interno, y la finalidad de fortalecer la evaluación de riesgo, *la idea a defender*, es, que si se realiza la evaluación de riesgo se podrán elaborar las medidas de control para eliminarlos y logrará una seguridad razonable del Sistema de Control.

El problema planteado se manifiesta en *el objeto de estudio*, que es la evaluación de riesgos y *el campo de acción*, la UEB Hotel Miraflores en su conjunto

En el desarrollo del presente trabajo se aplicaron los siguientes métodos de investigación científica:

- El histórico lógico, al analizar la evolución histórica del control interno como sistema.

- Análisis de la información científico – técnica, al consultar materiales relacionados con el funcionamiento del control interno en otros centros.
- La modelación, al diseñar la metodología para la evaluación de riesgo.
- Métodos empíricos como la entrevista y criterio de expertos.

Se debe señalar que los resultados de este trabajo no son esquemáticos, ni se centran en un plan de medidas a cumplir por la organización; cada dirigente y trabajador debe retroalimentar la cantera de riesgos determinados, para que sea un sistema dinámico y flexible a los cambios que constantemente experimenta el Hotel.

Se dispondrá, por tanto, de los elementos que ayuden a definir más claramente el componente de evaluación de riesgos para la búsqueda de errores y fraudes, definido en este nuevo enfoque de control interno

Capítulo I

CAPITULO I. FUNDAMENTACION TEORICA.

1.1 Evolución Histórica del control interno

La [Historia](#) de la Contaduría Pública, su [Evolución](#) y Seguimiento, pretende aportar como novedad, de manera sintética y entendible, todo un número de hechos, que al final se convirtieron en pasos importantes para lograr y definir lo que hoy se reconoce como "[Auditoria](#)". Desde la [exposición](#) de los antecedentes más remotos, en el mundo y en [Cuba](#), hasta las actuales y vigentes [instituciones](#) y legislaciones que rigen la profesión, se abordan relevantes hechos que significaron, desde el punto de vista conceptual, un [cambio](#) en la forma en que el ejercicio de la auditoria se venía realizando.

Por mucho tiempo, el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados.

No todos los directivos de las organizaciones Cubanas veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoria interna o externa, o de los niveles

académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

Desde la primera definición del control interno, establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - AIGPA en 1949, este concepto no sufrió muchos cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la “Comisión Treadway”, emite el documento denominado “Marco Integrado del Control Interno” (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones tanto en entidades privadas como públicas.

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores, realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la comisión de normas de control interno integradas por diversas instituciones Superiores de Auditoría (ISA`s). Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido, se definen con claridad, los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad, en la creación, mantenimiento y actualización de la estructura de control interno.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: “ ...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica

es esencial para la dirección a cualquier nivel ...” y más adelante se precisa “*...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de nuevas restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...*”

La dirección del Gobierno a través del MAC y el MFP; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades, estableciendo indicaciones en documentos como la Resolución No. 013/03 del MAC, para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

1.2: El control interno en la División Islazul.

La Empresa “División Islazul Holguín”, viene operando con una estructura contable totalmente descentralizada a nivel de cada UEB, desde hace varios años, permitiendo con ello, que dichas unidades puedan contar con su propio control e información como herramienta de dirección para la toma de decisiones.

Las áreas de contabilidad y finanzas en cada una de las UEB y en la Dirección de la Empresa, se encuentran estructuradas y organizadas, teniendo en cuenta el flujo de información primaria a procesar y de la información a rendir; por otra parte, los principios generales de actuación en que se basa el sistema de control implantado en nuestra empresa y unidades empresariales de base son los establecidos por la Cadena de Turismo Islazul S.A. mediante el sistema de Control Interno de Gastronomía y Alojamiento, así como el Sistema de Control Interno establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios y demás disposiciones establecidas.

Para lograr el cumplimiento de la correcta implementación de los sistemas de control, se tienen establecidas las medidas y acciones siguientes:

- 1.- Auditorías internas periódicas a las distintas unidades empresariales de base, permitiendo una evaluación de la confiabilidad de los distintos sistemas de control interno, así como la aplicación de la Guía de Autocontrol del Ministerio del Turismo.
- 2.- Se logra mantener las existencias de los documentos y modelos primarios, así como la prenumeración y control de los mismos como premisa para garantizar la información primaria contable y administrativa.
- 3.- Mantener la capacitación a los trabajadores que intervienen en los distintos procesos de los subsistemas de control interno y con ello lograr que las tareas sean ejecutadas con la máxima calidad.

Teniendo en cuenta el tipo de organización que es y quiere ser, las funciones que realiza, las relaciones que quiere mantener con su entorno y las aspiraciones de sus directivos, la UEB Hotel Miraflores se ha trazado la siguiente *Misión*: “Ofrecer un producto Hotelero y Extrahotelero que satisface las expectativas de los clientes, sustentado en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan. Distinguido por su eficiencia, caracterizado por las tradiciones holguineras que imponen su sello de cubanía, contando con profesionales motivados por desarrollar las ventajas competitivas de la Cadena de Turismo Islazul S.A.”; y la *Visión* es “ Convertirnos en los vanguardias en la Calidad de los Servicios hoteleros y sus redes de oferta del Turismo nacional e internacional en nuestro entorno, que cuente con un Capital Humano capacitado, motivado y estimulado que responda a las expectativas del cliente, logrando a través de una economía activa, resultados financieros que permitan el fortalecimiento de nuestra División”.

1.3 Evolución Teórica del Control Interno

El Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003, que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

El control interno es un proceso estratégico en las entidades, para garantizar un adecuado desarrollo, fundamentalmente, de la actividad económica que le corresponde llevar a cabo, por lo que debe constituirse en una actividad sistemática, que tribute a la creación de un hábito de conducta administrativa.

La dirección de toda entidad tiene la responsabilidad de diseñar un sistema, que sirva para proteger los activos y que entre otras cosas, permita asegurar que los estados financieros sean correctos, además de verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, y la adopción de medidas oportunas cuando existan irregularidades, teniendo en cuenta los cambios en la situación operacional.

Muchas personas interpretan el término de control interno como los pasos que da un negocio para evitar los fraudes del personal; pero en realidad estas medidas son más bien una parte de este proceso.

1.3.1 El Control Interno. Conceptos

Un sistema de control interno, es el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para controlar los recursos, con el objetivo de evitar la comisión de errores y fraudes, así como lograr un alto grado de organización, promover una eficiente gestión y garantizar la confiabilidad que se brinda.

El control interno se puede definir como un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución en los siguientes ámbitos o categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

1.3.2 Objetivos del Control Interno.

El control interno, para su desarrollo, se apoya en objetivos que constituyen su esencia en el propósito de contribuir en forma efectiva al funcionamiento económico-financiero de las entidades. Los controles internos no pueden ser restrictivos, sino, que deben posibilitar los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos. No sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de las normativas, sino también de las operaciones de gestión vinculadas con la estrategia para que las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos se conviertan en responsabilidad de todos.

Esos objetivos de control interno se expresan en las formulaciones siguientes:

- Salvaguardar los bienes de la entidad, evitando pérdida por fraude o negligencia.
- Garantizar que los datos contables generales, siguiendo procedimientos adecuados, expresen su exactitud y veracidad.
- Promover la eficiencia general del sistema.
- Estimular el seguimiento, de las directrices y políticas de la dirección.

La organización y desarrollo de un Sistema de Control Interno se apoya en los cuatro grupos de objetivos generales siguientes:

- **Objetivos de autorización:** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con las autorizaciones generales o especificaciones de la administración.
- **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:** Todas las operaciones deben registrarse según las normas de contabilidad generalmente aceptadas, o de cualquier otro criterio aplicable o los mencionados Estados Financieros.

- ✓ Objetivos de salvaguarda física: El acceso a los archivos sólo debe permitirse de acuerdo con la autorización de la administración.
- ✓ Objetivos de verificación y evaluación: Los datos registrados relativos a activos sometidos a custodia, deben compararse con los activos existentes e intervalos razonables.

1.3.3 Principios del Control Interno

El Control Interno se apoya en un Sistema de Principios, lo que permite afirmar que se sustenta en una teoría debidamente estructurada, estos principios son:

División del trabajo o segregación de funciones:

Este principio se sustenta en el hecho de que cada trabajador, ejecute funciones muy específicas en el marco de la actividad que realiza, de esta forma se establece la distribución del trabajo de tal manera que una operación no comience, continúe y se concluya por el mismo trabajador o departamento. La separación de las tareas limita las posibilidades de fraude y mejora también, la exactitud de los registros contables.

Fijación de responsabilidades:

El objetivo de este principio es que cada empleado sea responsable de los bienes que tiene bajo su custodia y de la labor que realiza durante el cumplimiento de sus funciones.

Rotación de los empleados en los diferentes cargos:

Se logra un mejor entrenamiento del personal, una mayor eficiencia del trabajo en general. Cada trabajador sabrá que regularmente será relevado, por lo que se prevendrá contra las posibilidades de realizar manipulaciones deshonestas indefinidamente sin ser descubierto.

Cargo y Descargo:

El objetivo de este principio es extender el control hasta el máximo, para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale.

1.3.4 Clasificación del Control Interno.

El Control Interno para una adecuada organización e identificación se clasifica de tres formas:

Control Interno Contable – Financiero: Aquellos diseñados para lograr un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas.

Control Interno Administrativo u Operacional: Es el plan de organización que contiene métodos y medidas coordinadas, adoptadas en la entidad, con el objetivo de promover la eficiencia operacional, y de gestión.

Verificación Interna: Comprende los procedimientos contables o los controles físicos, estadísticos o de comparación y análisis de variaciones de cuentas, índice, y de otra clase, diseñado para salvaguardar los activos contra desfalcos y otras irregularidades similares o contra pérdida y derroche evitable.

1.4 Características del control interno y sus componentes.

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, y tiene gran importancia, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a

diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir solo contable.

- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad.

Conocer la obligatoriedad del sistema de control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa. Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, deben establecer sus acciones y medidas de control que deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.

Puede decirse que la parte más importante de la definición de control interno es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos, sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos, porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos estos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles, da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierten en responsabilidad de todos.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la [dirección](#) y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de [manuales](#) de [organización](#) y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas, las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de [acciones](#), extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: [planificación](#), ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de [calidad](#).

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el [plan](#) de organización, y el conjunto de planes, [métodos](#), procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como [productos](#) y [servicios](#) de la calidad esperada.
- Preservar al [patrimonio](#) de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener [datos](#) financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de [informes](#) oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y [recursos](#), es decir al menor [costo](#) posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas, se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior, la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera, enfatizando respecto a su [carácter](#) de proceso, constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Dentro del marco integrado, se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos., Actividades de Control. Información y Comunicación y Supervisión o Monitoreo.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del [comportamiento](#) de los agentes, la responsabilidad con que encarán sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante, que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control

tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las [comunicaciones](#) pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo, refleja el dinamismo propio de los [sistemas](#) de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de [relieve](#) la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y [la comunicación](#).

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la [matriz](#) constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes

1.4.1 Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto, determinantes del grado en que los [principios](#) de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Es el

fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura:

El ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia en la entidad, el estilo de trabajo de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a su personal.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de [medios](#), operadores y reglas, previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de [procedimiento](#).
- La integridad, [los valores](#) éticos, la [competencia](#) profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de [programas](#) que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de [auditorías](#) con suficiente grado de [independencia](#) y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos, hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

1.4.2 Evaluación de riesgo.

El control interno, ha sido pensado esencialmente, para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la [investigación](#) y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un [conocimiento](#) práctico de la entidad y sus componentes, a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del [éxito](#) y determinar los criterios para medir el rendimiento.

La identificación y análisis de los riesgos, a todos los niveles de la entidad, y el tomar las medidas oportunas a fin de evitarlos o limitar sus posibles efectos, es un proceso interactivo, continuo y constituye un componente fundamental de un eficaz control interno.

A este respecto, cabe recordar, que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los objetivos globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la [probabilidad](#) / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el [cambio](#). Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en la rutina de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una [atención](#) especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la [política](#) institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o [funciones](#).

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios, deben estar orientados hacia el futuro, a manera de anticipar los más significativos, a través de sistemas de alarma, complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

1.4.3 Actividades de control.

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Estas actividades son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas se lleven a cabo y que se tomen las acciones necesarias, para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo actividades de aprobación, autorización, verificaciones, conciliaciones y separación de funciones.

Se dividen en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relacionan:

- Operaciones
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.

La gama que se expone a continuación, muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, aunque no constituyen la totalidad de ellas:

- Análisis efectuado por la dirección
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuánto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, premuneraciones.
- Controles físicos patrimoniales: Arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros
- Segregación de funciones
- Aplicación de indicadores de rendimientos.

En este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país, referente a Control Interno.

1.4.4 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento, conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los [sistemas de información](#) permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como [herramientas](#) de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto, deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la [evolución](#) desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el [sistema de información](#) influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél, resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros, a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, [memorias](#), difusión institucional, canales formales e informales, resulta, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una [historia](#) basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

1.4.5 Supervisión

El control interno cambia con el tiempo, ya que las formas en que se aplican los controles tiene que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea, que se lleve a cabo un proceso, que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando

efectivamente. Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas, dependerá primeramente de la valoración de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo.

Las deficiencias del control interno, deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la administración de los asuntos más graves.

Todos los componentes descritos son relevantes para cada categoría de objetivos; cuando se revisa cualquier categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para asegurar que el control interno sobre las operaciones sea efectivo.

La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

De las actividades continuas: Se aplica en las actividades normales, repetitivas de una entidad y se desarrollan a tiempo real. El propio sistema debe incluir este tipo de supervisión y a mayor grado de efectividad de este monitoreo, menos evaluaciones separadas se requerirán. Las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones rutinarias.

Por evaluaciones separadas: También denominadas evaluaciones específicas o puntuales, se realizan luego de que tuvieron lugar los hechos y se utilizan para comprobar la efectividad del control interno ya que es conveniente realizar evaluaciones de su efectividad. Generalmente no suele ser necesaria una

evaluación de todo el control interno de la entidad y generalmente la revisión se concreta a áreas o aspectos específicos. La efectividad de los controles de revisiones sistemáticas y recurrentes debe incluirse también como parte de la evaluación específica; con frecuencia, los departamentos, deben realizar “auto exámenes” de control interno.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor [riesgo](#).
- [Programa](#) de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada, como las autoridades superiores.

Después del análisis de cada uno de los componentes, podemos decir que están vinculados entre sí ya que:

- Forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Capítulo II

CAPITULO II. ANALISIS DEL COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO EVALUACION DE RIESGO EN LA U.E.B HOTEL MIRAFLORES

2.1 Caracterización del centro

Enclavado en la costa minera de la provincia de Holguín, en el municipio Moa la UEB Hotel Miraflores cuenta con una posición única para hacer frente al amplio mercado y servicios que se generan en las empresas del níquel y otras del municipio, ofreciendo un producto hotelero y extrahotelero que satisface las expectativas de los clientes, sustentado en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan.

La instalación, se encuentra inmersa en un proceso inversionista, capaz de llevar el producto hotelero a los estándares internacionales, cuenta con 148 habitaciones renovadas, que se distinguen por su confort. Su comercialización actual se orienta al Proyecto de Expansión Moa Níquel y la atención a los segmentos priorizados, garantizando un 98% de ocupación durante todo el año.

Cuenta con profesionales motivados por desarrollar las ventajas competitivas de la Cadena de Turismo Islazul, caracterizada por las tradiciones holguineras que imponen su sello de cubanía.

La UEB, para satisfacer las expectativas de los clientes, cuenta con una organización funcional desglosada en áreas de servicios, áreas de aseguramiento, áreas de mantenimiento y área administrativa

a) Áreas de Servicios

- **Recepción:**

El Jefe de Recepción es la persona encargada de garantizar un óptimo servicio de atención, información, recepción y registro de alojamiento a los clientes.

El Departamento de Recepción es el lugar donde se realiza la función de recibir y despedir al cliente, se le prestan servicios de información durante su estancia, canalizando cualquier inquietud de estos. Se considera la Recepción, como el centro clave del hotel, ya que allí se establecen la mayor parte de las relaciones entre el cliente y la instalación.

Es éste el departamento que ofrece la primera imagen del servicio que recibe el cliente, por lo que tiene una gran influencia sobre este, asimismo, es el último en atenderlo.

La recepción se relaciona con otros departamentos:

Dirección:

- Incidencias importantes
- Informe de ocupación.
- Informe de rentabilidad.
- Quejas de los clientes.

Ama de Llaves:

- Le informa sobre las discrepancias con el Reporte de Ama de llaves, las salidas programadas, habitaciones reservadas para el día y las que sistemáticamente se originan.
- Le informa sobre los cambios de habitaciones, prórrogas concedidas, habitaciones reservadas para grupos o casos especiales.
- Recibe de Ama de Llaves información sobre el resultado de la revisión de las discrepancias del Reporte de Ama de llaves, parte progresivo de habitaciones vacías limpias y habitaciones fuera de orden, conclusión de la recogida de equipaje de las habitaciones demoradas en salidas e irregularidades en las habitaciones.

Departamento de Servicio:

- Informa la cantidad de clientes alojados.

Mantenimiento:

- Reporta a mantenimiento sobre las roturas e incidencias que informen los clientes.

Economía:

- Entrega de las facturas, con su soporte documental así como el turno del día.

Este departamento para realizar sus funciones cuenta con 10 trabajadores parcialmente capacitados, siendo la mayor limitante, el nivel idiomático.

▪ Ama de Llaves:

El Jefe de Ama de Llaves, tiene la máxima responsabilidad de garantizar la higiene y organización en el área habitacional, áreas comunes y administrativas. Cuando se hace la supervisión de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, no debe olvidarse que al mismo tiempo se chequean los aspectos de mantenimiento, para tener una valoración integral de todas las áreas del Hotel.

El departamento de Ama de llaves es el encargado de materializar la imagen, percepción y expectativas que tiene el cliente de la instalación, manteniendo las mínimas reglas de cortesía. No hay un buen servicio sin una sonrisa.

Para la atención a las 148 habitaciones, la fuerza de trabajo disponible con que cuenta el departamento de Ama de llaves es de 27 trabajadores compuesta por 10 camareras, tres supervisoras, 12 trabajadoras de higiene, un ropero y una lavandera.

El departamento de Ama de Llaves se relaciona con:

La dirección.

- Incidencias importantes
- Incidencias de tipo reiterativo que surgen del reporte de Ama de llaves y Recepción.
- Tardanza en la solución de los problemas de mantenimiento
- Habitaciones fuera de orden y otros usos.
- Dificultades con los insumos, lencerías, tintorería y objetos olvidados.
- Quejas de los clientes.

Economía.

- Control de inventario, lencería, mobiliario, equipos y de descarte.
- Movimientos de activos fijos.
- Valor y cobros a clientes y trabajadores por pérdidas y roturas.
- Gastos
- Control de descuentos por irregularidades en habitaciones

Recepción.

- Recoge en la recepción las llaves, el estado ocupacional y las posibles salidas.
- Clientes VIP(Very important person), servicios especiales y de cortesía
- Entradas de grupos y eventos
- Reporte progresivo de habitaciones vacías limpias.
- Información sobre cambios de habitaciones, salidas imprevistas, servicios de lavanderías y tintorería entre otros.

- Entrega diariamente, antes de las 12 del día, modelo de irregularidades en habitaciones.

Mantenimiento.

- Diariamente chequea los reportes hechos a mantenimiento para arreglos de averías, así como los que quedan pendientes.
- Calidad en la terminación de los trabajos realizados.
- Mantenimiento programado a equipos de climatización y refrigeración.

Relaciones Públicas

- Responder a solicitudes de servicio de cortesía, a clientes VIP (Very important person), grupos especiales, ubicación de regalos o souvenir en las habitaciones.
- Comunicar al Dpto. de Ama de Llaves cualquier queja o insatisfacción de los clientes.

Aseguramiento

- Pedidos de insumos, lencerías, material de trabajo, uniformes y modelos.
- Calidad de los productos necesarios.
- Planes de necesidades.
- Alimentación y Bares (A + B)

El área de alimentos y bebidas, en cualquier instalación destinada al servicio de los clientes (independientemente del segmento de mercado), tanto hotelera como extrahotelera, es de una importancia incalculable, ya que además de constituir la alimentación una necesidad vital del ser humano, proporciona un gran placer a los clientes, la degustación de diferentes platos y bebidas, que en este establecimiento se brindan.

Es la responsable, de ofrecer diferentes productos bajo normas establecidas, con la cantidad y calidad requerida y un precio justo, que garantice un nivel de rentabilidad esperado en correspondencia con las exigencias del mercado y de los clientes.

Dentro de las áreas de alimentos y bebidas intervienen diferentes secciones o departamentos que aseguran un producto final, que será valorado por el cliente en el momento de su consumo.

Entre ellas se encuentran: Cocina, Servicio de habitaciones, Bares, Cafetería, Snack Bar, Discoteca y Salones Multiusos

Relación con otros Departamentos

Almacén.

- Comunicarle al almacén los productos que necesita la cocina, tanto para la producción diaria como para su posterior compra.
- Existirá por parte de la cocina un continuo conocimiento de los productos almacenados para su necesaria rotación.
- En el caso de que exista déficit de algún producto, este deberá ser de conocimiento de la cocina para sustituir las elaboraciones que requieran de dichos productos, hasta su posterior adquisición.

Recepción.

- Informar a la cocina con respecto al nivel ocupacional del Hotel, tipos de planes de alojamiento, tipo de mercado. Esta información deberá ser entregada con antelación suficiente para realizar las ofertas, planificar correctamente la producción y elaboraciones más convenientes y satisfacer así las necesidades de los clientes.

Mantenimiento.

- Establecerá un estricto control sobre los equipamientos y útiles de trabajo que se encuentren rotos.

Economía.

- Establecerá los sistemas y controles ya sean manual o automatizados que deberá llevarse en las áreas de cocina, con relación a las materias primas,

productos, medios básicos, inventario, ventas, así como también velara por los niveles de rentabilidad establecidos.

Relaciones Públicas.

- El responsable de Relaciones Públicas deberá mantener informada al área de cocina, acerca de las opiniones de los clientes con relación a las comidas y demás alimentos que sean consumidos dentro de la instalación, aportando ideas y sugerencias que ayuden a mejorar el servicio.
- Informará al área de cocina de fechas significativas que requieren de elaboraciones culinarias con antelación.

b) Área de aseguramiento

▪ Aseguramiento

El Jefe de Aseguramiento es el encargado de confeccionar y participar activamente en la elaboración del Plan de Abastecimiento por surtido, cantidad y calidad, requiriendo de una gestión de almacenamiento racional y económicamente fundamentada, capaz de garantizar un suministro eficiente de las mercancías almacenadas, que asegure la continuidad, estabilidad y efectividad de los servicios brindados.

La Logística de Almacenes debe crear las bases organizativas que permitan un buen control de inventario, la agilidad adecuada en la recepción y entrega de los productos por mala manipulación y almacenamiento.

En general existe coincidencia en señalar que la misión de los sistemas logísticos, consiste en garantizar el flujo material a partir de la gestión de aprovisionamiento, la gestión de los procesos de transformación con la calidad requerida y la gestión de distribución en el lugar y momento oportuno y con el mínimo costo.

Ésta área se relaciona con:

Cocina

- Proveer a todas las secciones de la cocina las materias primas y productos necesarios para la producción: No podrá haber un servicio adecuado de alimentos si las provisiones no llegan a tiempo, si el peso no es el correcto o están en malas condiciones.
- Participar en las reuniones del menú de conjunto con los compañeros de servicios.
- Área de Mantenimiento.

El Jefe de mantenimiento es el responsable del sostenimiento de la instalación, ofreciendo soluciones de forma rápida y efectiva a los problemas que se presentan a diario en las áreas, relacionados con roturas, averías y desgaste del equipamiento.

Planifica y coordina los mantenimientos preventivos y generales a los equipos e instalaciones.

Relación con otros departamentos:

- Interactúa con todas las áreas del hotel.

c) Áreas Administrativas

- Administración

El área administrativa, es responsable de proyectar, establecer y conducir la consecución de los objetivos de la instalación, sustentado en los lineamientos y proyecciones estratégicas de la División Isla Azul.

Responde por la organización, control y utilización eficiente de los recursos de que dispone, ya sean humanos, materiales y económico - financieros.

Integran el área administrativa, la dirección general, el grupo contable financiero, recursos humanos, protección física, contando con un total de 19 trabajadores.

Relación con otros Departamentos

- Interactúa con todas las áreas del hotel.

2.1.1 Factores objetivos y subjetivos que afectan el funcionamiento de la Organización.

La UEB tiene identificados los factores que afectan el funcionamiento de la organización los cuáles se detallan a continuación:

- La fuerza de trabajo caduca, con derechos legales de permanecer en la plaza, lo que afecta la calidad del servicio.
- Falta de comprobación sistemática de la idoneidad de la fuerza de trabajo principalmente en el campo idiomático, lo que propicia la incomunicación con el cliente extranjero.
- Capacitación orientada a los funcionarios y directivos del Hotel, en diversas materias, siendo insuficiente la superación de los trabajadores.
- Proceso de Reclutamiento y Selección de la fuerza de trabajo inadecuado, propiciando nuevos ingresos al centro sin la debida preparación.
- Morosidad del proceso inversionista en la conclusión de la obra.
- Legislación establecida respecto a la prohibición de alojamiento de turistas nacionales con U.S.D.
- Fuerte competencia por otras empresas de Servicios radicadas en el Territorio, fundamentalmente en precios.
- Lejanía para garantizar la Logística de los Servicios que oferta el Hotel.
- Falta de Manuales de Operación y Explotación de la Cadena Islazul.

- La contaminación ambiental del entorno afecta el mantenimiento del equipamiento.

2.2 Técnicas de identificación y valoración de los riesgos.

El [diagnóstico](#), constituye un obligado punto de partida en el [proceso](#) investigativo, por los valiosos conocimientos y realidades que aporta la entidad objeto de estudio. Dada la envergadura e implicaciones del tema investigado, se consideró oportuno realizar el diagnóstico según la incidencia del [hotel](#) en el ámbito nacional, y segmentado en diferentes encuestados, a los efectos de evaluar desde diferentes puntos de vistas y momentos.

A modo de validación, se consideró oportuno realizar un diagnóstico integral de la problemática con los criterios de expertos, lográndose de ese modo una amplia valoración que sirviera de base para la definición de las [estrategias](#) y [acciones](#) encaminadas al perfeccionamiento del Subsistema de Riesgo en el contexto del control interno de la entidad, por constituir éste, uno de los eslabones fundamentales y más complejos en la [gestión](#) turística, no sólo por el nivel y variedad de las [operaciones](#) sino por ser uno de los más proclives a efectos negativos.

Para la identificación del riesgo, se utilizó la técnica de *Mapeo de Riesgos*, la cual como herramienta metodológica permite hacer un [inventario](#) de los riesgos ordenada y sistemáticamente.

Para la aplicación de ésta técnica se hace necesario utilizar una lista de chequeo de riesgos y factores de riesgo.

A continuación, se relacionan algunas de las fuentes de riesgos, tanto externas como internas.

Fuentes externas de Riesgo:

- Los avances tecnológicos, por los propios cambios que ellos generan, o que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
- La competencia puede provocar cambios en el servicio que se brinda por parte de entidad.
- Las nuevas leyes, reglamentos y políticas pueden conducir a cambios en la estrategia y procedimientos de las entidades.
- El escenario internacional que nos afecta.

Fuentes Internas de Riesgo:

- Las averías en los sistemas informáticos, sistemas de información nuevos o modernizados.
- La calidad del personal, así como los métodos para su formación y motivación.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos.
- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- Reestructuraciones internas.
- El crecimiento rápido y significativo de las operaciones de la entidad.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo de dirección o un comité de auditoría débil o ineficaz.

Debe tenerse en cuenta que cada uno de los componentes y normas del Sistema de Control Interno son, también, fuentes de riesgos para la entidad, y que el propio control genera riesgos, ya que los Sistemas de Control Interno pueden perder eficacia con el paso del tiempo.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y específicos, las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”, pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria, aunque se aplique, una escala por juicio.

Determinación de los objetivos de control: Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control más convenientes. Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con los propios objetivos globales. En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio: Una etapa fundamental del proceso de Evaluación de Riesgos, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente, en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Algunas de estas condiciones pueden ser:

- Cambios en la legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, otras.
- Crecimiento acelerado de la entidad, que puede generar muchas tensiones internas y presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios.
- Reorganizaciones.
- Creación del sistema de información o su reorganización.

2.2.1 Identificación y análisis de los riesgos.

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la entidad y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores, a su vez, pueden repercutir tanto en los objetivos explícitos como en los objetivos implícitos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad.

3.1 El mapa de Riesgos, fuente de implementación del inventario de riesgos.

El mapa de riesgos, es la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos, que permite visualizar todo el proceso de la valoración del riesgo y el plan de manejo de éstos.

En la siguiente figura se [muestra](#) la [estructura](#) previa del mapa de riesgos que constituye la base para la implementación del inventario de riesgos al control Interno en el sistema empresarial hotelero.

Factores de Riesgo	Impactos	Probabilidad	Control Existente	Nivel de riesgo	Acciones	Responsables	Cronograma

Se considera que todo mapa debe contar con una retroalimentación continua y una autoevaluación.

Se cree además que el Mapa de Riesgos es una técnica que posibilita crear el punto de partida por cada departamento con que cuenta el hotel, para dar constante seguimiento a los riesgos desde el área de acción, así se podrá prevenir un sinnúmero de estos.

La descripción de cada uno de los elementos es el siguiente:

Factores de Riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella acción que pueda afectar o entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y que impidan el logro de los objetivos.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Probabilidad: es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.

Niveles de Riesgo: El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

Control existente: especificar cual es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Causas y Condiciones: son los medios, circunstancias, factores, personas, condiciones y agentes que generan los riesgos.

Consideraciones: son las opciones y alternativas a considerar después de conocer los niveles de riesgos.

Cronograma: son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte de la comisión o grupo de [trabajo](#).

Responsables: son las personas encargadas de ejecutar las acciones propuestas.

Para el manejo del riesgo, se pueden tener en cuenta alguna de las siguientes **consideraciones**, las cuales pueden analizarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

Evitar el riesgo: es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser, no hacer uso de las habitaciones de la planta baja y guardar los [medios](#) de estas habitaciones en lugar seguro y controlado.

Reducir el riesgo: si el riesgo no puede ser evitado, porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el [método](#) más sencillo y económico para superar las debilidades, antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: [mantenimiento preventivo](#) y oportuno de los llavines de las puertas de los balcones de las habitaciones planta baja y cambiar los que estén defectuosos, además,

informar el número de la habitación, al departamento de seguridad cuando se utilice la habitación en casos excepcionales.

Dispersar y atomizar el riesgo: Se logra mediante la [distribución](#) o localización del riesgo en diversos lugares. Por ejemplo, el cierre temporal de las habitaciones planta baja, hasta que quede resuelto la rotura del seguro de los llavines y utilizar otra similar, estándar, con las condiciones técnicas requeridas.

Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro, parte del riesgo, como por ejemplo, se trasladan las operaciones en las habitaciones de la planta baja a otro Bungalow. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro, o de un [grupo](#) a otro.

Asumir el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el Director General acepta la pérdida residual probable de los medios y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidos, cuáles de los anteriores manejos del riesgo se van a concretar, estos deben evaluarse con relación al beneficio-[costo](#), para definir, cuales son susceptibles de ser aplicados y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel de riesgo.

Posteriormente, se definen los responsables de llevar a cabo las acciones, especificando el grado de participación de las dependencias, en el desarrollo de cada una de ellas. Asimismo, es importante construir [indicadores](#), entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir *el impacto* de las acciones.

Una vez realizada la [selección](#) de las acciones más convenientes, se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, [programas](#), resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El [éxito](#) de la implementación del plan, requiere de un sistema de control interno administrativo efectivo, el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables del área y del Comité o Grupo de Control Interno y su finalidad principal será la de aplicar los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.

Hasta aquí quedan definidas las [herramientas](#) a aplicar para identificar y valorar los riesgos al Control Interno que están presentes en el hotel.

4.1 Determinación de los niveles de Riesgo.

La determinación del nivel de riesgo, es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para tomar decisiones. Los niveles de riesgo pueden ser:

ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles).

MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs controles).

BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración, llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado *manejo y control de los riesgos*,

definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de [políticas](#), estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un [plan](#) de manejo.

5.1 Evaluación del riesgo del Hotel Miraflores aplicando la técnica de Mapeo de Riesgo

Este proceso se desarrolla a través de 3 etapas:

La 1ra Etapa, consiste en identificar y conocer detalladamente cada factor de riesgo, tanto interno como externo y por cada área de responsabilidad material. Se pueden utilizar diferentes técnicas para obtener información, ya sea por datos históricos de diferentes auditorias, por informaciones internas, por historial de entidades semejantes, encuestas y por consulta a expertos.

Esto permitirá obtener una información más amplia y precisa de cada factor de riesgo, con sus características y nivel asociado, así como también las causas y condiciones que originaron los mismos.

La 2da etapa, será analizar detalladamente cada uno de los riesgos detectados en la 1ra etapa, para definir el impacto y la probabilidad de los mismos, ser ubicados en la [matriz](#) de priorización y conocer el nivel de riesgo determinante en el momento de la toma de una decisión correcta. En esta etapa, se identifican, a través de análisis estadísticos, cuales son los riesgos más comunes por departamentos, en los que se debe trabajar, para evitarlos o disminuirlos.

La 3ra y última etapa que se define, es la planificación de cada una de las acciones específicas por cada factor de riesgos, así como el cronograma para dar seguimiento a las acciones tomadas y los responsables del cumplimiento del mismo.

Es preciso señalar, que las 3 etapas están en constante comunicación y retroalimentación, pues cada factor de riesgo puede eliminarse al tomar las

acciones necesarias, pero siempre dando cumplimiento a los objetivos trazados, por otra parte pueden surgir nuevos factores, además deberá estar previendo las características y condiciones actuales del medio.

Para todas las áreas del Hotel se identificaron los riesgos y se detallaron cada factor de riesgo, los cuáles se reflejan en el Anexo No.1 Lista de Chequeo de Riesgo y Factores de riesgo.

Debido a lo extenso del trabajo, se decidió realizar la evaluación de riesgo solamente a tres áreas significativas del Hotel, atendiendo a su vulnerabilidad, que son, Departamento Dirección, Departamento Dirección Contable Financiera, Departamento de Ama de Llaves.

En el Anexo 2, 3 y 4 se encuentran los Mapas de Riesgos para cada departamento seleccionado.

Como se observa en el Anexo No. 2 la Dirección de la entidad aparecen 15 factores de riesgo, 12 de los cuales tienen un impacto alto, 2 impacto medio y 1 impacto bajo. La probabilidad alta se manifiesta en 2 factores de riesgo, la media en 5 factores y el resto con una probabilidad baja. Estos elementos determinaron el nivel de riesgo que evalúa a 3 factores de riesgo como alto, 19 %, medio 11 factores, 73 % y bajo 1 factor para un 8 %.

La Dirección Contable Financiera según Anexo No.3 cuenta con 17 factores de riesgo, 12 presentan impacto alto, 4 impacto medio y 1 impacto bajo. La probabilidad alta no se manifiesta en ninguno de los factores de riesgo, la probabilidad media en 14 factores y la baja en 3 factores de riesgo. Estos elementos determinan un nivel de riesgo que evalúa a 16 factores como medio 94 %, 1 factor bajo que representa un 6 %.

En la Dirección de Alojamiento según Anexo No.4 se observa 6 factores de riesgo, de los cuales 4 presentan impacto alto, 2 impacto medio. La probabilidad media se refleja en 5 factores, y la baja en 1 factor. Estos

elementos dan un nivel de riesgo que se evalúa para los 6 factores como medio, representando un 100%.

Los factores de riesgo con niveles de alto deben ser seguidos y controlados de manera especial.

Conclusiones

CONCLUSIONES

- La evaluación de riesgos en las áreas relacionadas del Hotel Miraflores permitieron la elaboración del sistema de acciones para garantizar la seguridad razonable del Sistema de Control Interno de la entidad.
- Para la identificación de riesgo se utilizó la técnica de Mapeo de Riesgos la cual es una herramienta metodológica que permite el inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente.
- La mayoría de los factores de riesgos han sido evaluados con impacto alto y probabilidad baja y niveles de riesgos medio.
- Los factores de riesgo, quedaron evaluados, como sigue:
73 % con impacto alto, 5 % probabilidad alta y el 8 % nivel de riesgo alto.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- Coordinar con los factores del centro la divulgación de este trabajo en todas las áreas.
- Confeccionar el Mapa de Riesgo para las áreas restantes de la U.E.B Hotel Miraflores.
- Elaborar el Plan de acciones para reducir los niveles de riesgo en todas las áreas relacionadas.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

1. Adalys Fleites Delgado (2003), Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno.
2. Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajo. Editorial ENPES, 1996.
3. Columbié Pérez Niurvis, Domínguez Romero Nereida (2005) Propuesta de una Metodología para la Evaluación de Riesgos en el ISMM de Moa Trabajo de Diploma.
4. Conferencia del Ing. Jorge Arañó Zapico. (Trabajo en Power Point). Año Curso de Control Interno para Cuadros. Consultoría Económica – CANEC. Año 2003.
5. Contabilidad y Finanzas, Escuela Hotelería y Turismo V.C,2002 -2005.
6. Control Interno, Escuela Hotelería y Turismo V.C,2002.
7. Comité Interinstitucional de Control Interno de las Universidades Públicas. <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/index.htm>
8. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. <http://www.monografias.com/>
9. El Sistema Hotelero Todo Incluido\La hoteleria.htm. La Administración de los Riesgos en el ámbito del Control Interno Administrativo. Su incidencia en la [Hotelería](#).
10. El Riesgo en la Hoteleria \La hoteleria.htm.
11. Enciclopedia de la [Auditoría](#). Editorial.
12. Evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable. Colectivo de autores.
13. Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce (1993). Sí...; de Acuerdo!, cómo negociar sin ceder. Bogota: Editorial Norma. 228p.

14. Fisher, Roger; y Ertel, Danny (1998). Sí...; de Acuerdo!, el **manual** de trabajo del bestseller, Sí...; de Acuerdo!, guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier **negociación**. Bogota: Editorial Norma. 262p.
15. Guía de Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución No. 297/03 sobre el Control Interno. MEP, MAC, ANEC. Año 2003.
16. La Evaluación de los Riesgos en los Nuevos Conceptos del Control Interno. Lic. León Zavaro Babani. 30 de octubre del 2003.
17. La hoteleria Moderna \La hoteleria.htm.
18. López, García, Juan (2004), **Procedimiento** Metodológico de la **Evaluación del Desempeño** y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión.
19. LOS RIESGOS\Gestiopolis.com\Implantación de un sistema efectivo de control de riesgo operacional en la empresa, Lic.Victor Balma Muños.
20. LOS RIESGOS\Gestiopolis.com\La Administración de los Riesgos, L.E.Juan Pablo Sorrilla.
21. LOS RIESGOS\CosmosOnline\Evaluación de los Riesgos.htm.Consultado el 12 de Mayo del 2007.
22. LOS RIESGOS\La Matriz de Control Interno.com. Consultado el 12 de Mayo del 2007.
23. Manual de Auditoría Interna, una herramienta indispensable para el Auditor <http://www.monografias.com/>.
24. MINTUR (1995). Compendio de Resoluciones sobre Política Laboral y Salarial aplicadas al **Turismo**. Ciudad de La Habana.
25. Nuevos enfoques del Control Interno según la Resolución 297-03 basada en el COSO. CIMEX (Trabajo en Power Point). 12 de Octubre del 2003.
26. Resolución 297/03. Ministerio de Finanzas y Precios.

27. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Año 1997.
28. Reyes Barrientos Rody Osmany (2006)Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores,Trabajo de Diploma,ISMM Moa.
29. Trabajo en Power Point del Comité de Normas Cubanas."Nuevos Conceptos del Control Interno". Año 2003

Anexos

Anexo No.1 Lista de Chequeo de Riesgos y Factores de Riesgo.

Departamento Dirección de la UEB Hotel Miraflores

Riesgos	I	E	Factores de Riesgo	I	E
Pérdida de la eficiencia económica	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No participación de los trabajadores en la elaboración del Plan Técnico Económico 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se controla la ejecución del Plan Técnico en los diferentes periodos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza mensualmente el análisis de los estados de resultados Económicos y financieros 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se analiza el Comportamiento de los costos y gastos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se analiza el comportamiento de los indicadores energéticos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza el análisis de las cuentas por cobrar y por pagar. 	X	
Pérdida de la eficacia de la gestión			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se analiza el comportamiento del Plan de Turistas nacionales e internacionales. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe Manual de Organización de la Empresa. 		X
Pérdida de la eficacia de la gestión	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe expediente de control con todos los reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad como son: 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> Actas de constitución de la entidad. Documentos de inscripción en la cámara de comercio. Documentos de creación de cuentas bancarias y firmas autorizadas. Firma del Código de Ética de los cuadros. Reglamento disciplinario interno. Convenio colectivo de trabajo. Plan de Prevención. Principales regulaciones jurídicas que afectan a la entidad. Contenidos de cada puesto de trabajo. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen los manuales de procedimientos por áreas o están desactualizados 	X	

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen instrucciones de los manuales de procedimientos adecuadamente confeccionados y/o no se corresponden con la legislación vigente y las orientaciones de los organismos rectores. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realizan los consejos de dirección o no se cuenta con las actas de estos. 	X	
Pérdida de la eficacia de la gestión	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se utilizan métodos formales de citación y agendas para la realización de los despachos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se le da participación a los organismos políticos y de masas en la dirección de la entidad. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se elaboran y/o controlan el cumplimiento de los planes de medidas de los informes de auditorias e inspecciones. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No esta implementado el sistema de gestión de la calidad conforme a las NC 9001: 2000. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No esta implementado el sistema de gestión ambiental conforme a las norma 14000. 		X
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No esta categorizada la instalación hotelera conforme a la NC 126: 2003 y NC 127:2003. 		X

Anexo No.1 Lista de Chequeo de Riesgos y Factores de Riesgo.

Departamento Dirección Contable Financiera de la UEB Hotel Miraflores

Riesgos	I	E	Factores de Riesgo	I	E
Pérdida de mercancías en el almacén y puntos de ventas.	X		▪ Acceso de personas no autorizadas al almacén y puntos de venta.	X	
			▪ No realizar cuadros diarios de los almacenes en los departamentos de contabilidad.	X	
			▪ No tener actualizadas las áreas de responsabilidad.	X	
			▪ Violación en la confección de toda la documentación primaria (escaques en blanco, borrones y tachaduras). Tarjetas de estiba, informe de recepción, IPV, vales de entrega o devolución. Pedidos A, Cheques de consumo que no estén foliados.	X	
			▪ Elevados índices de mermas.	X	
			▪ Superficialidad en el trabajo de los especialistas en cuanto a la revisión de la documentación primaria.	X	
			▪ Incumplimiento de los chequeos e inspecciones a las unidades.	X	
Pérdida de mercancías en el almacén y puntos de ventas.	X		▪ No realizar con calidad los reportes de elaboración de productos cárnicos.	X	
			▪ Extracción de productos de cárnicos directamente a los puntos de venta, sin la elaboración de la documentación primaria.	X	
			▪ No registrar los hechos económicos en el momento que se producen.	X	
			▪ No contar con los Contratos en las áreas establecidas.	X	
Pérdida de efectivo.	X		▪ Revisión superficial de los reportes de elaboración.	X	
			▪ Libre acceso a las áreas de cajas.	X	
			▪ Desactualización de las áreas de responsabilidad material.	X	
			▪ Descuadres en las cajas chicas.	X	
			▪ Uso indebido de los fondos para cambios y anticipos al no reintegrarse o liquidarse a tiempo.	X	

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existir coincidencia de las cuenta de efectivos en banco con los saldos según libros. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indebido control de los cheques en blanco, así como de los emitidos y caducados. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superficialidad en la revisión de los documentos primarios que ampara los cover en las instalaciones turísticas. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tener establecido controles de tarjetas de combustible y dietas. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hacer cumplir lo que se establece en los Contratos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No contabilización adecuada de las nóminas. 	X	
Pérdida de efectivo.	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No controlar adecuadamente los costos para el debido análisis de los puntos críticos. 	X	
Pérdida de AFT	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento del chequeo del 10 % de los AFT. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajas de AFT, incumpliendo lo establecido en la Resolución 44 del MFP, Resolución 18 del MINTUR y servicio 30 del MNP de Islazul. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustes de AFT que no se investigan con profundidad y se llevan a gastos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento del cronograma establecido de chequeo de AFT. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No registrar los hechos económicos en el momento que se producen 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No contar con los Contratos en las áreas establecidas 	X	

Anexo No.1 Lista de Chequeo de Riesgos y Factores de Riesgo.

Departamento de Ama de Llaves de la UEB Hotel Miraflores

Riesgos	I	E	Factores de Riesgo	I	E
Pérdida de efectivo	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se aclaran debidamente y por escrito las discrepancias de carpeta con el reporte de ama de llaves sobre el estado de las habitaciones 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No todas las habitaciones ocupadas estén respaldadas por la documentación establecida para la reservación. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al realizar los cobros de los consumos realizados por los clientes, no se emite recibo de cobros foliados y no se le entrega al cliente el original foliado el original firmado por el carpetero y el propio cliente y una copia para carpeta y otra para economía. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No controlar adecuadamente las tarjetas de crédito en CUP y CUC para uso de los huéspedes en la instalación. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No mantener actualizada de forma manual o automatizada las entradas y salidas de los huéspedes. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de chequeo del área económica de las instalaciones y de la empresa, a las áreas de carpeta y ama de llaves del desarrollo del trabajo y el cumplimiento del Control Interno. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se alquilen habitaciones que salieron antes de tiempo, fuera de orden o habitaciones en otros usos. 	X	
Pérdida de efectivo	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habitaciones con más huéspedes que las reflejadas en las tarjetas de registro. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indemnización a clientes por no disponer en habitaciones de los medios de seguridad establecidos facilitando la entrada de intrusos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desviación o pérdida de recursos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se controlan y custodian las llaves de las cajas de seguridad. 	X	
Pérdida o desvío de recursos	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el área no cuente con el control de AFT, útiles o herramientas. 	X	

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abarrotamiento o exceso de mercancías en las áreas, no acorde al comportamiento de la demanda o consumo. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hacer entrega al final del turno o trabajo de las llaves de los locales gastronómicos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de chequeo del área económica a las áreas de gastronomía y cocina para verificar en el lugar el desarrollo del control interno. 	X	

Anexo No.1 Lista de Chequeo de Riesgos y Factores de Riesgo.

Departamento de Aseguramiento de la UEB Hotel Miraflores

Riesgos	I	E	Factores de Riesgo	I	E
Pérdida y desvío de recursos	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de sistematicidad en la realización de las recepciones a ciega y el chequeo físico periódico de los inventarios en almacén, departamentos y áreas. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se fiscaliza y exija por la calidad de la documentación establecida para los registros de control cuantitativos establecidos para los almacenes 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Violaciones en los medios de pesaje al no mantenerse su certificación actualizada 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dilación en los ajustes de recursos en existencia en almacén 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que los medios de pesaje no se encuentren debidamente calibrados, o sea certificados y que no cuenten con los medios de pesaje en todas las áreas que lo requieran. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplicar la resolución 26 del 91 del Mincin, referente al uso de las tablas de rendimiento de productos cárnicos y otros. 	X	
TRANSPORTE Pérdida de recursos	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de vehículos y agregados mayores (Carrocerías y motores). 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustracción de combustible. 		
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustracción de neumáticos y baterías. 	X	

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustracción de piezas de repuesto y agregados de los vehículos (nuevas y recuperadas) 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar traslado de mercancías hacia otras áreas sin la documentación requerida o incompleta 	X	
MANTENIMIENTO Pérdida de recursos	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta del Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fichas técnicas de equipos incompletas o inexistentes. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No precisión con claridad de las obligaciones y el cumplimiento de las regulaciones establecidas en el sistema contractual. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superficialidad en las revisiones de las facturaciones emitidas por los prestatarios de servicios. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existencia o elaboración superficial de los planes de ahorro de portadores energéticos por áreas. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de chequeo del área económica a las áreas de servicios técnicos para verificar en el lugar el desarrollo del control interno. 	X	

Anexo No.1 Lista de Chequeo de Riesgos y Factores de Riesgo.

Departamento de Recursos Humanos de la UEB Hotel Miraflores.

Riesgos	I	E	Factores de Riesgo	I	E
Pérdida de efectivo	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ No llevar registro de personal según las normas establecidas. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagar vacaciones a los trabajadores y que no lo disfrute en su totalidad sin que medie un documento que apruebe el trabajador y la sección sindical en cada caso. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de control de los medios de PHT. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorrecta aplicación de la política de empleo o de cuadros. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteración en la plantilla de cargos. 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Violación de los procedimientos establecidos con relación a las nóminas y que permita la referencia cruzada. 	X	

Artículo I. Anexo No.2 Mapeo de Riesgo, Departamento de Dirección.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
1	No participación de los trabajadores en la elaboración del Plan Técnico Económico	X				X		MEDIO	Se realizan reuniones periódicas para escuchar opiniones de los trabajadores.	Sistema de comunicación deficiente,	Reducir el riesgo	PERMANENTE	Director Hotel Miraflores Jefe Económico
2	No se controla la ejecución del Plan Técnico en los diferentes períodos.	X					X	MEDIO	Realización del Balance Económico Financiero, Información de los indicadores fundamentales en reuniones de apertura de turno.	No utilización de la información contable financiera como una herramienta de trabajo.	Reducir el riesgo	PERMANENTE	Jefes administrativos del Hotel Miraflores.
3	No se realiza mensualmente el análisis de los estados de resultados Económicos y Financieros.	X					X	MEDIO	Los estados de resultados de cada mes son analizados por el Consejo de Dirección	Deficiente Sistema de análisis financiero a nivel de islazul	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Director del Hotel Jefes administrativos de la dirección de la entidad.
4	No se analiza el comportamiento de los costos y gastos.	X					X	ALTO	Análisis del presupuesto de ingresos y gastos del área.	No tener implementado un adecuado Sistema de Costo.	Reducir el riesgo	PERMANENTE	Jefe Económico

Artículo II. Anexo No.2 Mapeo de Riesgo, Departamento de Dirección.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
5	No se analiza el comportamiento de los indicadores energéticos		X				X	MEDIO	Chequeos periódicos por parte del Comité de Control.	Incumplimiento de las directivas y resoluciones emitidas por la casa matriz	Evitar el riesgo	SEMANAL	Jefes administrativos de la dirección de la entidad
6	No se realiza el análisis de las cuentas por cobrar y pagar.	X					X	MEDIO	Revisión del registro de entrada de documentos.	Falta de control	Reducir el riesgo	PERMANENTE	Jefe Económico
7	No se analiza el comportamiento del Plan de turistas nacionales e internacionales		X				X	MEDIO	Chequeo permanente del Plan por parte de una especialista.	Falta de control	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefe Económico
8	No existe Manual de Organización de la Empresa.			X			X	BAJO	Incumplimiento de lo establecido por resoluciones.	Falta de responsabilidad y poco estudio de las normativas de control interno por parte de los dirigentes.	Evitar el riesgo	SEMESTRAL	Director del Hotel

Artículo III. Anexo No.2 Mapeo de Riesgo, Departamento de Dirección.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
9	No existen los manuales de procedimientos por áreas o están desactualizados.	X				X		MEDIO	Realización de controles a los departamentos para revisar la actualización de los manuales de procedimientos.	Deficiente control por la no realización de los deberes funcionales.	Evitar el riesgo	SEMESTRAL.	Jefes administrativos de la dirección de la entidad
10	No existen instrucciones de los manuales de procedimientos adecuadamente confeccionados y/o no se corresponden con la legislación vigente y las orientaciones de los organismos rectores.	X			X			ALTO	Instrumentación y preparación sistemática de los directivos.	Falta de responsabilidad y poco estudio de las normativas por parte de los dirigentes y trabajadores del área de Administración.	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefes administrativos de la dirección de la entidad
11	No se realizan los consejos de dirección o no se cuenta con ls actas de estos.	X			X			ALTO	Evaluación constante de los problemas que afectan o ayuden el buen funcionamiento de la entidad.	Falta de responsabilidad de los dirigentes del hotel.	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Director del hotel.

Anexo No.2 Mapeo de Riesgo, Departamento de Dirección.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
12	No se les da participación a los organismos políticos y de masas en la dirección de la entidad.	X				X		MEDIO	Participación activa como mínimo de un integrante de los organismo políticos y de masas en las reuniones de la entidad.	Incumplimiento de los deberes funcionales	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefes administrativos de la dirección de la entidad
13	No se elaboran y/o controlan el cumplimiento de los planes de medidas de los informes de auditorias e inspecciones.	X				X		MEDIO	Instrumentación y preparación sistemática de los directivos.	Falta de responsabilidad por parte de los directivos en el cumplimiento de las medidas dictadas por los organismos superiores.	Evitar riesgo. el	PERMANENTE	Jefes administrativos de la dirección de la entidad
14	No está implementado el sistema de gestión de la calidad conforme a las NC 9001: 2000	X				X		MEDIO	Chequeos periódicos por parte del Comité de Control.	Falta de operativa interna para controlar las actividades de dirección.	Evitar riesgo. el	SEMESTRAL	Jefes administrativos de la dirección de la entidad.

Artículo IV. Anexo No.2 Mapeo de Riesgo, Departamento de Dirección.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
15	No está categorizada la instalación hotelera conforme a la NC 126:2003 Y NC 127:2003	X					X	MEDIO	Chequeos periódicos por parte del Comité de Control.	Falta de operativa interna para controlar las actividades de dirección.	Evitar el riesgo.	SEMESTRAL	Jefes administrativos de la dirección de la entidad

Anexo No.3 Mapeo de Riesgo, Departamento Dirección Contable Financiera.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
1	Acceso de personas no autorizadas al almacén y puntos de ventas.	X				X		MEDIO	Reglamento de Circulación Interna. Señalización de los Niveles de acceso a las diferentes áreas.	Incumplimiento de los reglamentos establecidos en la entidad.	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefes de Departamento o Grupo. Técnico en Seguridad y Protección
2	No se realizan cuadros diarios de los almacenes en el departamento de contabilidad.	X				X		MEDIO	Posteo de las operaciones diarias realizadas en el almacén.	Incumplimiento de la realización de los deberes funcionales.	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Técnico en gestión económica. Jefe de Departamento Económico Financiero
3	No tener actualizadas las áreas de responsabilidad.			X			X	BAJO	Actualización sistemática de las actas de responsabilidad	Incumplimiento de la realización de los deberes funcionales	Evitar el riesgo.	SEGÚN CORRESPOND A	Técnico en gestión económica
4	Violación en la confección de toda la documentación primaria(escaques en blanco, borrones y tachaduras)	X				X		MEDIO	Procedimientos, Instrucciones generales División Islazul, Revisión diaria de la documentación.	Incumplimiento de la realización de los deberes funcionales	Evitar el riesgo.	PERMANENTE	Jefes administrativos del Hotel Miraflores

Artículo V. Anexo No.3 Mapeo de Riesgo, Departamento Dirección Contable Financiera.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
5	Elevados índices de mermas.	X				X		MEDIO	Supervisión por la Tabla de Rendimiento de los productos fuera de rango	Incumplimiento en las responsabilidades asignadas. Mercancías recepcionadas próxima a su fecha de vencimiento	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefes administrativos del Hotel Miraflores
6	Superficialidad en el trabajo de los especialistas en cuanto a la revisión de la documentación primaria.		X			X		MEDIO	Instrumentación y preparación sistemática de los técnicos.	Falta de responsabilidad y desconocimiento de las normativas de control interno por parte de los técnicos. Falta de fiscalización por parte del jefe inmediato superior.	Reducir el riesgo.	PERMANENTE	Jefe de Departamento Económico Financiero
7	No registrar los hechos económicos en el momento que se producen.	X				X		MEDIO	Instrumentación y preparación sistemática de los técnicos	Falta de fiscalización por parte del jefe inmediato superior.	Reducir el riesgo.	PERMANENTE	Jefes administrativos del Hotel Miraflores
8	Descuadras en la caja chica.	X				X		MEDIO	Registro de Ingresos por puntos de venta. Modelo de Testifico del Efectivo.	Deficiente control de los recursos	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefe de Departamento Económico Financiero

Artículo VI. Anexo No.3 Mapeo de Riesgo, Departamento Dirección Contable Financiera.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
9	Uso indebido de los fondos para cambios y anticipos al no reintegrarse o liquidarse a tiempo.	X				X		MEDIO	Chequeos periódicos por parte del Comité de Control.	Falta de responsabilidad y fiscalización por parte del jefe inmediato superior	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefe de Departamento Económico Financiero
10	No existir correspondencia de las cuenta de efectivo en banco con los saldos según libro.	X				X		MEDIO	Chequeos periódicos por parte del Comité de Control. Conciliación Bancaria	Incumplimiento de funciones. Registro de operaciones contables erróneas Falta de fiscalización del jefe inmediato superior	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefe de Departamento Económico Financiero
11	Indebido control de los cheques en blanco, así como de los emitidos y caducados.	X				X		MEDIO	Registro de control de entrada de cheques en blanco así como registro de cheques emitidos y caducados.	Deficiente control de los recursos por la no realización de los deberes funcionales.	Evitar el riesgo	MENSUAL	Jefe de Departamento Económico Financiero
12	No tener establecido controles de tarjetas de combustible y dietas.		X				X	MEDIO	Implementación de la Resolución No34 y No 6 del 2007 del MINTUR	Falta de fiscalización del jefe inmediato superior	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Jefe de Departamento Económico Financiero

Artículo VII. Anexo No.3 Mapeo de Riesgo, Departamento Dirección Contable Financiera.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO DIRECCION				
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable	
13	No contabilización adecuada de las nóminas.		X			X		MEDIO	Cuadre de las cuentas relacionadas con la contabilización de las nominas.	Revisar los registros contables que dan origen a cada operación.	Evitar riesgo	el	MENSUAL	Técnico en gestión económica
14	No controlar adecuadamente los costos para el debido análisis de los puntos críticos.	X				X		MEDIO	Supervisión diaria por el departamento de contabilidad.	Falta de fiscalización del jefe inmediato superior	Evitar riesgo	el	PERMANENTE	Jefes administrativos del Hotel Miraflores
15	Incumplimiento del chequeo de 10 % de los AFT.		X				X	MEDIO	Registro del control del 10 % de los AFT.	Falta de fiscalización del jefe inmediato superior	Evitar riesgo.	el	MENSUAL	Jefes administrativos del Hotel Miraflores
16	Ajustes de AFT que no se investigan con profundidad y se llevan a gastos.	X				X		MEDIO	Chequeos periódicos por parte del Comité de Control.	Falta de fiscalización del jefe inmediato superior	Evitar riesgo.	el	MENSUAL	Jefe de Departamento Económico Financiero
17	Bajas de AFT, incumpliendo con lo establecido.	X				X		MEDIO	Instrumentación y preparación sistemática de los técnicos	Falta de fiscalización del jefe inmediato superior	Evitar riesgo.	el	PERMANENTE	Jefes administrativos del Hotel Miraflores

Anexo No.4 Mapeo de Riesgo, Departamento Ama de Llaves.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO Ama de Llaves.			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
1	Que se alquilen habitaciones que salieron antes de tiempo, fuera de orden o habitaciones en otros usos.	X				X		MEDIO	Reporte diario de Ama de Llaves. Resumen de Facturas	No se realiza el cuadro del turno.	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Director del hotel. Jefes administrativos.
2	Desviación o pérdida de recursos.	X				X		MEDIO	Control de los útiles y AFT disponibles en cada habitación.	Violación del Reglamento Interno de Circulación. Falta de supervisión a los recursos asignados	Evitar el riesgo	PERMANENTE	Supervisora del departamento de Ama de Llaves. Técnico Seguridad
3	Cobro incorrecto de las habitaciones	.X				X		MEDIO	Tarifario Nacional	No cumplimiento de los deberes funcionales.	Evitar el riesgo.	PERMANENTE	Jefe equipo de Recepción. Técnico en gestión económica
4	No todas las habitaciones ocupadas están respaldadas por la documentación establecida para la reservación.		X				X	MEDIO	Cheques periódicos por parte del Comité de Control.	No cumplimiento de los deberes funcionales	Evitar el riesgo.	PERMANENTE	Jefe equipo de Recepción. Técnico en gestión económica

Anexo No.4 Mapeo de Riesgo, Departamento Ama de Llaves.

No.	FACTORES DE RIESGOS	Impacto			Probabilidad			NIVELES DE RIESGOS	CONTROL EXISTENTE	DEPARTAMENTO Ama de Llaves.			
		A	M	B	A	M	B			CAUSAS Y CONDICIONES	CONSIDERACIONES	Cronograma	Responsable
5	No controlar adecuadamente las tarjetas de crédito en CUP y CUC para uso de los huéspedes en la instalación.		X			X		MEDIO	Registro de entrega de tarjeta de crédito.	No se realiza el cuadro del turno.	Evitar el riesgo.	PERMANENTE	Jefe equipo de Recepción. Técnico en gestión económica
6	Consumo de bebidas alcohólicas durante la jornada laboral.	X				X		MEDIO	Reglamento Disciplinario del hotel	Violación de los reglamentos establecidos por el hotel y orientaciones de la División Islazul	Reducir el riesgo	PERMANENTE	Director del hotel. Jefes administrativos