

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN**

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL  
INTERNO PARA IMPLEMENTAR EL  
PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL  
EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y  
GASTRONOMÍA EN EL MUNICIPIO  
AMANCIO**

**Autora: Ing. Adela Amada Alvarez Fernández**

Tutor: Dr. C. Francisco Abad Bermúdez Laguna  
Consultante: MsC Hermisdania Ramos Borges

**Las Tunas, 2011  
“Año 53 de la Revolución”**

## **RESUMEN**

El perfeccionamiento empresarial constituye una premisa y una prioridad en los cambios que en la política económica proyectan los lineamientos que sobre este tema serán sometidos a consideración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, como única alternativa para lograr la invulnerabilidad económica. La investigación aborda las vías y procedimientos para el control interno que contribuyen a implementar el perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio de la provincia de Las Tunas.

Una búsqueda teórica de los principales conceptos, principios y políticas en la cultura acumulada sobre el tema, un diagnóstico fáctico y la aplicación de diversos métodos teóricos y empíricos, permitieron proponer como objetivo y aporte de la tesis, el Procedimiento de Control Interno, como respuesta a las exigencias del país, el que en su estructura y funciones comprende tres etapas, con pasos y acciones, los que en su cronograma de implementación buscan la solución a las insuficiencias que caracterizan la empresa en la actualidad y que limitan sus resultados económicos, mejorando su impacto en el territorio. Estos criterios fueron emitidos por un grupo de especialistas de la provincia y el municipio, con suficientes conocimientos y experiencia en el control interno y el perfeccionamiento, consultados sobre la factibilidad de su aplicación.

## INDICE

		Págs.
<b>INTRODUCCIÓN</b>		1
<b>CAPÍTULO I:</b>	<b>CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA DEL CONTROL INTERNO COMO ELEMENTO COMPONENTE DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL</b>	8
I.1.	Caracterización teórica del perfeccionamiento empresarial. Su implementación en Cuba.	8
I.2.	Presupuestos teóricos y evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.	21
I.3.	Sistema de Control Interno según se norma en el Decreto 281/2007.	29
<b>CAPÍTULO II:</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA IMPLEMENTAR EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA EN AMANCIO.</b>	37
II.1.	Diagnóstico de la situación del sistema de control interno en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio.	37
II.2.	Diseño del procedimiento de control interno para implementar el Perfeccionamiento Empresarial en Comercio y Gastronomía del municipio Amancio.	44
II.3.	Evaluación de la factibilidad de aplicación del procedimiento para el control interno a través de consulta a especialistas.	53
<b>CONCLUSIONES</b>		60
<b>RECOMENDACIONES</b>		61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		62
<b>ANEXOS</b>		

## **INTRODUCCIÓN.**

Las profundas afectaciones económicas como consecuencia de la desaparición del socialismo como sistema en los países de Europa del Este, la desintegración de la URSS, el impulso de la globalización neoliberal del capitalismo mundial desde la década del noventa y la intensificación del bloqueo económico, inician transformaciones en ese sentido para frenar la caída de la economía nacional y comenzar la recuperación basada en los resultados y condiciones de eficiencia económica y competitividad, que hagan posible la reinserción de Cuba en el mercado mundial, manteniendo como esencia la de una economía socialista.

La idea de un cambio en las empresas para motivar el aumento en la productividad y calidad en la producción de bienes y servicios, que a su vez mejore la calidad de vida del trabajador, da lugar al Perfeccionamiento del Sistema Empresarial como el conjunto de principios, normas, procedimientos y acciones de carácter técnico-administrativo, económico y político-ideológico para la gestión eficiente de la empresa estatal socialista, sobre la base de otorgarle las facultades administrativas y lograr el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores en interés de la organización y de la sociedad.

El perfeccionamiento empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.(2007) <sup>1</sup>

El Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la misma eficacia y eficiencia en su gestión integral.

---

<sup>1</sup> Decreto No. 281 Comité / Ejecutivo del Consejo de Ministros. República de Cuba  
La Habana. 2007

Este perfeccionamiento proporciona la política y las orientaciones para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Cuenta además con bases generales que constituyen la guía y el instrumento de dirección.

El perfeccionamiento empresarial implica una reorganización de la entidad a todos los niveles, en busca de, no solo mejorar sus resultados económicos, sino también la calidad de vida del trabajador.

A partir del análisis de la crítica especializada se aprecia que las empresas en perfeccionamiento son las más disciplinadas, las más organizadas y las que tienen un mayor control de su gestión económica, lo que no quiere decir que no existan excepciones, para las cuales se deben tomar las medidas administrativas con el apoyo de la ciencia y la innovación.

Sobre esto Susana Lee (2007)<sup>2</sup> planteó: “La medida más drástica es la suspensión del perfeccionamiento, que significa que pierde todas las facultades, no puede aplicar los procedimientos del perfeccionamiento y lo más grave, el perjuicio de mayor repercusión en el colectivo laboral, es que los trabajadores, sin excepción pierden el salario adicional”.

La autora de esta investigación coincide con lo expresado pues, si bien se reconocen los resultados positivos que arrojan estas empresas, no están exentas de deficiencias en la implementación del perfeccionamiento. Existen empresas que mantienen dificultades en la Contabilidad y el Control Interno. Por esta causa algunas han tenido que ser suspendidas del proceso y no rebasan el 50% de las que lo aplican y han logrado avalar o certificar los Sistemas de Calidad. En tal sentido se convierte en un imperativo lograr que todas lo certifiquen, pues la producción sin calidad es un equivalente de ineficiencia y despilfarro.

Se concuerda además con lo abordado en el citado artículo de Susana Lee al considerar que de este problema, se desprenden lógicos debates, pero también, compromisos para resolver las deficiencias.

---

<sup>2</sup> Susana Lee, Periódico Granma 23 enero 2007.

Debe reconocerse que la mayoría de las empresas suspendidas han sido por problemas en el sistema de control interno, por lo que es evidente que este sistema sigue siendo el “talón de Aquiles” del perfeccionamiento. En relación con algunas deficiencias que aún lastran el quehacer del Sistema Empresarial en el país, una de las más dañinas y que frena su acelerado desarrollo, es la forma de pensar y actuar de los trabajadores.

La autora coincide en que los retos que se enfrentan son grandes pues se vive en el contexto de una sociedad socialista, que visto en la historia del hombre, es un sistema social joven y que los países que defienden este proyecto como Cuba, lo hacen desde condiciones económicas y políticas muy diferentes, aunque sus aciertos y tropiezos allanan el camino y la construcción del Socialismo en Cuba, solo es posible como fruto de su propia experiencia.

No se puede olvidar que por definición los ideólogos del capitalismo consideran ineficientes las empresas estatales para justificar las privatizaciones. Por lo tanto, hay que demostrar con resultados, que las empresas socialistas pueden ser tan eficientes como cualquiera otra. En tal sentido, se necesita que las empresas en perfeccionamiento sean un modelo, una vanguardia en la batalla por el desarrollo económico del país, deben ser ejemplos de eficiencia económica.

Sin dudas, el perfeccionamiento empresarial constituye un desafío para avanzar, mientras mayor sea ese desafío, más estudios y previsión se requiere a partir de una planificación basada en prioridades claramente establecidas, sin que nadie trate de resolver sus problemas a cualquier precio ni a costa de otros.

Es por ello que esta investigación centra su atención en el control interno para contribuir a implementar el perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio, el que no se ha podido concretar, a pesar de múltiples acciones desarrolladas en los últimos años. El diagnóstico fáctico permitió revelar insuficiencias que pueden limitar la pertinencia e impacto de los resultados de los procesos contables, en respuesta a las crecientes necesidades socioeconómicas territoriales, las que no han sido objeto de atención por parte de los directivos de la empresa, en las diversas etapas de desarrollo por las que ha transitado esta

organización, con recursos humanos de escaso nivel, agravada por el período de crisis económica del último decenio, por lo que se destaca la siguiente **situación problémica**. (Ver anexo 1)

- Insuficiente preparación de los recursos humanos para garantizar el cumplimiento de la implementación del perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía.
- Limitado trabajo en equipo de la comisión de perfeccionamiento para definir la situación de la implementación del proceso en la empresa, evidenciados en la escasa coordinación de todas las acciones previstas en cada sistema.
- Insuficiente información a todos los implicados, falta claridad del papel de las organizaciones y los trabajadores sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- Tendencia de mayor preocupación por revisar y cambiar las normativas y regulaciones externas y no por el cambio en los modos de actuación de los implicados en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- El no poder implementar el perfeccionamiento empresarial afecta en especial el área económica lo que limita la eficiencia, faltando un adecuado estudio y estructura organizacional que responda con dinamismo a los cambios que se presentan.
- Son insuficientes los análisis en el consejo de dirección sobre los factores estructurales que dificultan organizar los 18 sistemas del perfeccionamiento empresarial, lo que limita a la empresa para elevar su eficiencia económica.

Ello permitió declarar como **problema científico**, las insuficiencias en la implementación del perfeccionamiento empresarial, limitan los resultados económicos en la Empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio, manifiesto en el **objeto** de investigación, proceso de implementación del perfeccionamiento empresarial.

Para dar respuesta al problema, se plantea como **objetivo**, diseñar un procedimiento de control interno que contribuya a implementar el perfeccionamiento en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio.

Este objetivo se formula desde el **campo de acción**, sistema de control interno para el perfeccionamiento empresarial.

Como **Hipótesis**, se declara que si se cuenta con un procedimiento de control interno, se puede contribuir a implementar el perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio Amancio y mejorar sus resultados e impacto económico en el territorio.

Para dar cumplimiento al objetivo e hipótesis se planificaron y cumplieron las siguientes **tareas científicas**:

- Caracterizar los fundamentos teóricos del Perfeccionamiento Empresarial y su implementación en Cuba.
- Caracterizar los presupuestos teóricos y evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.
- Diagnosticar la situación del control interno y la implementación del perfeccionamiento en la Empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio Amancio.
- Diseñar un procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento en la Empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio Amancio.
- Evaluar el procedimiento propuesto a través de consulta a especialistas.

Para el cumplimiento de estas tareas se aplicaron los siguientes **métodos de investigación**:

Métodos del **nivel teórico**:

- Método histórico y lógico: permite en lo fundamental, establecer un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teórico - contextuales respecto al objeto de estudio y campo de acción.
- Método análisis y síntesis: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo, además de

posibilitar el análisis de toda la información para el diseño del procedimiento y los criterios de los especialistas consultados en la valoración de la propuesta.

- Método hipotético-deductivo: posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

- Método sistémico-estructural: permite la conformación y comprensión de las etapas o pasos que conforman el procedimiento y su integración con este enfoque.

#### Métodos **del nivel empírico**:

- Método de la observación científica: como un necesario instrumento para evaluar el estado actual en la identificación del problema científico y la caracterización de la empresa objeto de investigación, en especial, la apreciación de los cambios en los procesos del control interno asociados a la gestión económica.

- La encuesta: para profundizar y ampliar la información con respecto al proceso del control interno.

- La entrevista: para profundizar en la información y determinar en directivos y trabajadores su apreciación de los cambios en los procesos del control interno y el perfeccionamiento empresarial de la gestión económica.

- El análisis documental: para la revisión de la información disponible en relación con los procedimientos del control interno implementados en la Gestión económica actual y establecer comparaciones que permiten determinar la coherencia entre éstas y las exigencias en la nueva propuesta.

- La dinámica de grupos (Talleres): para establecer valoraciones colectivas en los diferentes componentes que conforman el control interno (Ambiente de control), las propuestas de las acciones del nuevo procedimiento, a través de la contribución de directivos económicos y expertos con criterios que refuerzan los fundamentos teóricos y prácticos para el perfeccionamiento empresarial.

Se aplicaron **Técnicas** tales como:

- Técnicas descriptivas: cálculo porcentual y análisis tendencial para interpretar, procesar y realizar el análisis de los resultados comparativos entre el corte inicial y final del diagnóstico sobre el nivel de aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- Medios auxiliares estadísticos: tablas para visualizar los indicadores a evaluar así como los estados comparativos de la aplicación del diagnóstico inicial y final.

El procedimiento por sí mismo resulta un aporte metodológico y práctico porque permite, desde una concepción sistémica e integradora, proyectar y controlar la gestión económica con un enfoque del control interno.

La propuesta reprocimiento **es novedosa** en tanto su concepción es creación original de la autora, la que muestra características que la hacen integradora y desarrolladora. Comprende etapas y pasos para su ejecución, aplicables sin alterar los conceptos actuales de desarrollo económico en la empresa socialista. No existían referentes de procedimiento similar y por primera vez se aplicará en una empresa como forma de control en busca de una conducción al cambio.

La investigación **es actual** porque responde con pertinencia a las exigencias de la dirección del país con una posibilidad real de control sobre los activos y modos de trabajo de la empresa socialista, en el contexto histórico-social que viven las transformaciones a que llaman los lineamientos económicos sociales del Partido y la Revolución que hoy se discuten con vistas al VI Congreso. Por lo que se constituye una prioridad del Estado cubano.

La estructura de la tesis contiene la introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se abordan los antecedentes históricos del perfeccionamiento empresarial en Cuba, la evolución del sistema de control interno como elemento del perfeccionamiento empresarial y los fundamentos teóricos que sustentan su implementación.

El segundo capítulo, refiere el diagnóstico de la situación del sistema de control interno en la empresa objeto de estudio, el diseño de un procedimiento con pasos y acciones para el sistema de control interno, y la evaluación de la factibilidad de aplicación del mismo a través de consulta a especialistas.

## **CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA DEL CONTROL INTERNO COMO ELEMENTO COMPONENTE DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.**

El presente capítulo refiere una caracterización de los presupuestos teóricos y evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, desde el triunfo revolucionario en 1959, hasta la actualidad y la caracterización del perfeccionamiento empresarial, donde se abordan los antecedentes históricos y su implementación en Cuba. Se aborda además el sistema de control interno a partir de los principios y regulaciones para su materialización en el contexto cubano.

### **I.1. Caracterización teórica del perfeccionamiento empresarial. Su implementación en Cuba.**

A partir de los cambios producidos en el escenario económico mundial, Cuba se encuentra inmersa en la introducción de un nuevo sistema de dirección de la economía denominado perfeccionamiento empresarial que tiene como objetivo más general, lograr la máxima eficiencia y eficacia de la gestión en las empresas estatales. Este sistema representa el cambio más radical e importante de los últimos años, en el sector empresarial cubano.

Es conceptualizado como “el conjunto de principios, normas, procedimientos y acciones de carácter técnico-administrativo, económico y político-ideológico para la gestión eficiente de la empresa estatal socialista, sobre la base de otorgarle las facultades administrativas y lograr el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores en interés de la organización y de la sociedad con el objetivo central de incrementar al máximo su eficiencia y competitividad.” Política económica del Partido Comunista de Cuba. V Congreso (1997).<sup>3</sup>

Los Sistemas de Gestión, a la luz de este proceso de desarrollo acelerado han tenido que irse modificando para dar respuesta a la creciente complejidad de los sistemas

---

<sup>3</sup> Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba. 8 de octubre de 1997

organizativos que se han ido adoptando, así como al comportamiento del entorno y su incidencia en las organizaciones.

Al respecto Mirta Villanueva (2002)<sup>4</sup> planteó que puede ser considerado como "... un proceso cultural muy fuerte, dirigido al cambio de las normas y patrones de conducta, acorde con los momentos que estamos viviendo" y define que el perfeccionamiento empresarial, es una experiencia cubana que asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a nuestras condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos mediante un cambio en los patrones de conducta, modos de actuación y por ende en la cultura organizacional.

El perfeccionamiento empresarial, está dirigido a la búsqueda de la máxima eficiencia, eficacia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle facultades y establecer principios y procedimientos que estimulen la iniciativa y la creatividad de dirigentes y trabajadores en las organizaciones, reflejado en una correcta utilización de los recursos, equilibrio favorable en su economía y la aplicación de nuevos enfoques en su gestión.

En las bases generales del perfeccionamiento del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR1998) se define como: "Proceso de mejora continua. De igual modo Grisell Tristán (2002)<sup>5</sup> en conferencia impartida sobre este tema, plantea que su objetivo supremo es elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer su actividad en las condiciones complejas en que se desarrolla nuestra economía... lograr que la empresa estatal socialista sea eficiente y competitiva".

---

<sup>4</sup> Mirta Villanueva. Conferencia sobre la situación económica en Cuba. Seminario Internacional de Integración Estratégica, pág 22. 2002.

<sup>5</sup> Grisell Tristán Arbesú. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Generalidades. 2002

Lo que se quiere demostrar es que la empresa estatal socialista puede ser competitiva y se puede insertar en el complejo sistema de relaciones económicas que se desarrollan en el ámbito mundial.

Renato Recio, (2002)<sup>6</sup> destaca, que el perfeccionamiento empresarial trae consigo grandes transformaciones y significativos cambios en el sistema empresarial cubano, al respecto dijo que, con el perfeccionamiento se están desarrollando "... las más profundas, radicales y significativas transformaciones de la economía cubana en los últimos años..."Este cambio, de largo alcance, requiere de un nuevo sistema de pensamiento y actuación de todos los actores, en cada uno de los procesos que se practican en la organización, convirtiéndose en una nueva filosofía de trabajo para el sistema empresarial cubano.

"La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven". Claudio Orellana F. & Gabriela Nazar C, (2002), es por ello que coinciden cuando plantean que el Perfeccionamiento Empresarial es "... es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana..."

Este nuevo enfoque de gestión lo transforma en el factor capaz de incrementar el acercamiento entre directivos y subordinados al prevalecer la descentralización de autoridad inherente a las estructuras planas.

En este sentido tiene su validez los criterios de Gilberto Díaz (1998)<sup>7</sup> el que coincide en señalar que la potenciación de los valores compartidos, la creatividad, la innovación, adaptabilidad, el liderazgo y el papel de los recursos humanos, si bien garantizan buenos resultados por sí solos, deben ser dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales, que depende, entre otros factores, del control de gestión.

---

<sup>6</sup> Renato Recio, Perfeccionamiento empresarial y dinámica del empleo en Cuba.<http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo10.html>.Consulta.19/2/08 9:00pm.)2002

<sup>7</sup> Gilberto Díaz Martínez. El Sistema Empresarial Estatal en Cuba. Editada por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba, p 74 -106, En Cuba Socialista, número 3, 8 de sep.- nov., 1983. Habana. Cuba.

Además de abarcar la información financiera de la organización, el perfeccionamiento empresarial se enriquece de otras vías de información entre las que se destacan: el control de la calidad, la comercialización y la gestión de los recursos humanos con el fin de evaluar equilibradamente la gestión de la empresa.

A partir de la revisión bibliográfica realizada se coincide en que, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Esta se asume como la disposición y organización de los recursos de un individuo o un grupo para obtener los resultados esperados, como forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Como ratifica Osvaldo Martínez (2007)<sup>8</sup>, Presidente de la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Nacional, en Sesión Ordinaria de diciembre 2007 “el perfeccionamiento empresarial demuestra con sus resultados que se puede elevar la productividad del trabajo, si existe un clima laboral organizado, con responsabilidades definidas, con presencia y exigencia de los cuadros y dirigentes, con adecuada retribución salarial, con ahorros y transparencia en la administración de los recursos”.

Continúa Osvaldo con una reflexión sobre los resultados obtenidos por las empresas que aplican el perfeccionamiento, donde a pesar de no representar un alto por ciento de empresas incorporadas a este sistema, es significativo que aportan al país el mayor por ciento en divisas y logran una productividad del trabajo superior al resto de las empresas. Es evidente que se ha trabajado por la calidad y no por la cantidad, con rigor, exigencia y “se confirma que el Perfeccionamiento Empresarial es la experiencia más coherente y prometedora desarrollada para hacer eficiente la empresa socialista.

### **Antecedentes históricos del perfeccionamiento empresarial en Cuba.**

---

<sup>8</sup> Osvaldo Martínez Pérez, Periódico Granma, pág. 4, 29 diciembre 2007.

A partir de 1959 se inicia un replanteamiento de la economía cubana. En la segunda mitad de la década de los años 60 se consolida el control presupuestario y en la década de los años 70 se implanta la Dirección por Objetivos. Es así, que a partir de estos años se producen nuevos cambios producto del desarrollo en las esferas económicas, tecnológicas, políticas y sociales.

Tales exigencias requieren de mecanismos de gestión y perfeccionamiento que garanticen el cumplimiento de las ideas que van surgiendo. De ahí, que el Perfeccionamiento Empresarial pasara a jugar un papel de vital importancia ante tales cambios organizacionales.

A finales de la década 70, se define en el periódico Granma (1978)<sup>9</sup> el Perfeccionamiento Empresarial, como una serie de técnicas, tales como el control interno, control de costos, auditorías internas y externas, análisis de puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía, y aún para algunos constituye, el elemento fundamental de la gestión.

Los estudios realizados sobre los inicios del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, resaltan que desde el año 1978, en que quedó estructurado el Sistema Empresarial hasta diciembre del año 1982, el movimiento en la organización de las empresas ha estado caracterizado por la búsqueda permanente de una organización estable y eficiente, que todavía no se ha logrado completamente. Gilberto Díaz, (1983)<sup>10</sup>.

Es indiscutible que las empresas cubanas hasta finales de la década de los años 80, se caracterizaban, por la contabilización de los resultados, orientada hacia una carrera desenfrenada por el cumplimiento de los planes de carácter mercantil.

El perfeccionamiento empresarial fue considerado un apéndice del departamento de Contabilidad desde sus comienzos, lo que estuvo dirigido principalmente hacia una visión interna de la empresa, de manera que respondiera a la necesidad de explicar

---

<sup>9</sup> Periódico Granma 5 de enero de 1978

<sup>10</sup> Gilberto Díaz Martínez, El Sistema Empresarial Estatal en Cuba. Editada por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba, p 74 -106, En Cuba Socialista, número 3, 8 de sep- nov, 1983. Habana. Cuba.

los resultados económicos y financieros alcanzados, caracterizado, por la definición, coordinación y ejecución del presupuesto; la preparación de informes para oficinas estatales, visión que reduce el perfeccionamiento al estudio de los efectos económicos financieros.

A partir de la década de los años 80, el perfeccionamiento empresarial estaba representado por un enfoque interno relativamente segmentado, debido a que los cuadros y dirigentes, al diseñar sus estrategias, no tenían la posibilidad de poseer una herramienta que les facilitara la información real y oportuna sobre la situación de las organizaciones.

Esto conllevó a sustituirlo por un nuevo control de gestión, más integrado, global y cuantitativamente superior, en el que las estrategias se convirtieron en el eslabón más importante del éxito de las organizaciones en todos los niveles, y donde el proceso de planificación y control adquiere una nueva óptica. Es de esta manera que lo resalta García Echevarría (1987) al afirmar, “que en una sociedad competitiva como la actual, hay cambios continuamente que obligan nuevas bases para la eficacia de la dirección de los hombres y en la asignación de los recursos “Joan Amat. (1992)<sup>11</sup>

En el año 1986, en la empresa militar industrial "Comandante Ernesto Che Guevara", en Manicaragua, se comienza experimentar la aplicación de nuevas formas de gestión y dirección empresarial. A partir de concederle a la empresa las facultades y atribuciones necesarias para una correcta administración del patrimonio del Estado y la introducción de concepciones de avanzada en la actividad en su conjunto. Evidentemente se lograron incrementos en los resultados de niveles de ventas, utilidades, productividad del trabajo, disminución de costos entre otros.

En junio del año 1987 el Buró Político del Partido Comunista de Cuba, en su reunión conjunta con el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, después de sus respectivos análisis acordaron, extender y ampliar estas experiencias de manera

---

<sup>11</sup>Joan Amat. Control de Gestión, una perspectiva de dirección, 5<sup>ta</sup> ed. Barcelona, Ediciones Gestión, 1992.

progresiva a todo el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y en este mismo período de tiempo se decidía por su ministro y la disposición colegiada del buró, que toda organización empresarial que surgiera en el sistema empresarial de este ministerio, tenía que concebirse bajo los principios y enmarcamientos que establecen las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Gilberto Díaz Martínez. (1987)<sup>12</sup>

La década de los 90 del pasado siglo ha caracterizado al sistema empresarial de las FAR, como un sistema donde sus directivos y trabajadores en general están sometidos a profundas transformaciones en los modos de pensar y actuar, con el respectivo seguimiento, a partir del control periódico. Esto ha permitido enfrentar con éxitos la difícil situación que se ha presentado durante el período especial. En la actualidad, después de transcurrida más de una década, y con la aplicación de diferentes alternativas, esta experiencia inicial es una realidad palpable y ha demostrado con resultados su eficiencia y su eficacia.

En la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997) se refleja la decisión de extender este proceso a todo el sistema empresarial del país. Por lo que sale a la luz el Decreto-Ley número 187 que hace extensiva la aplicación del perfeccionamiento empresarial al resto de las empresas de los distintos ministerios.

Los análisis no dejan lugar a dudas, existen resultados positivos apreciables desde el punto de vista económico en las empresas en perfeccionamiento, en relación con las que no lo están. Aquí se materializa una de las ideas de Raúl Castro en relación con la eficiencia cuando expresó: “La efectividad depende en gran medida de la constancia y la organización, particularmente del control y la exigencia sistemática, y en particular, hasta donde se haya logrado incorporar las masas al combate por la eficiencia”. Periódico Granma, (29 diciembre 2007)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>Gilberto Díaz Martínez, El Sistema Empresarial Estatal en Cuba. Editada por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba, p 74 -106, Habana. Cuba. 1987.

<sup>13</sup> Periódico Granma, pág 5, 29 diciembre 2007.

A partir del año 2008 la economía cubana comienza un proceso de transformación con vistas a lograr la máxima eficiencia en la gestión de un sistema empresarial, tal como aparece en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial aprobada en el decreto Ley 187 de agosto de 1998 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial está avalado por su exitosa aplicación en las FAR. Su extensión al resto de la economía supone retos inéditos para esta forma de organización.

A este proceso se le suma, que el país ha tenido que transitar en un contexto de desarrollo en que el entorno no ha influido de manera positiva. El proyecto social que se defiende atraviesa en estos momentos, retos que limitan un avance sostenido en el desarrollo económico, industrial y tecnológico. Es una realidad que el clima competitivo internacional, en el que está inmersa la economía nacional, le ha exigido multiplicar notablemente las acciones para insertarse en la dinámica del cambio.

Al ofrecer un acercamiento sobre el perfeccionamiento empresarial en Cuba, debe tenerse presente que todos los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo. Los procesos de globalización que hoy ocurren, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción, el acelerado desarrollo de la informática, entre otros, hacen que las empresas del país se encuentren en una situación compleja y que de alguna manera enfrenten obstáculos no sólo sustentados en los nuevos avances de la ciencia y la técnica, sino también, en cuanto a modificaciones en los principios, enfoques y conceptos sobre el papel del hombre en las organizaciones.

De ahí que las organizaciones tienen que operar en un medio poco definido y en constante cambio que exige que los administrativos creen capacidades para administrar la incertidumbre y los procesos complejos a los que se enfrentan y crear e integrar equipos de trabajo.

El poder institucional basado en la autoridad (orden y mando, coacción, comunicación en una sola dirección), pasa gradualmente a ser un estilo basado en la colaboración (participación, implicación, amplia comunicación, compromiso). El

---

hombre deja de ser un elemento más del proceso y se convierte en el recurso más complejo e importante. Todo esto trae consigo realizar cambios importantes en la administración y organización empresarial que implique un desarrollo de las organizaciones.

Es uno de los propósitos del perfeccionamiento empresarial el aplanamiento de las estructura para facilitar el funcionamiento de los sistemas propuestos. Influye también en la complejidad de las estructuras administrativas la tendencia a mantener la autosuficiencia empresarial, al asumir la mayor parte o la totalidad de las actividades de apoyo al proceso esencial, en búsqueda de minimizar la incertidumbre de contratar servicios a terceros.

Por su parte, en el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, “Reglamento para la Implantación y la Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” se establecen con claridad las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

Para que una empresa pueda comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos;
- b) Existir mercado que asegure la realización de sus producciones y servicios; y
- c) Tener garantizados los aseguramientos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Para que una empresa pueda demostrar que su contabilidad refleja los hechos económicos acorde con las Normas Cubanas de Información Financiera, deberá desarrollar las siguientes acciones:

- Garantizar la existencia del personal idóneo para ordenar su contabilidad, de tal forma que esta refleje de manera verídica los hechos económicos.
- Diagnosticar la situación contable de la empresa.

- Poseer un plan de acción para eliminar las deficiencias detectadas.
- Poner a punto su contabilidad, para recibir una auditoría financiera.
- Cuando se tenga confeccionado su expediente de Contabilidad y Control Interno solicitará a la Dirección de Auditoría de su Organismo y Consejo de la Administración Provincial que le realice la auditoría financiera.
- Evaluar de conjunto con su Organismo y Consejo de la Administración Provincial la factibilidad de efectuar la auditoría financiera con las entidades externas autorizadas por los organismos correspondientes del Estado.
- La dirección de auditoría del organismo y Consejo de la Administración Provincial, o la empresa consultora autorizada, realizará la auditoría y si su contabilidad refleja razonablemente los hechos económicos, enviará a través del organismo, al Ministerio de Finanzas y Precios, el dictamen, el expediente de la auditoría y los estados financieros de la empresa.
- Después de revisados estos documentos y de ser satisfactorios, el Ministerio de Finanzas y Precios emite el aval correspondiente al Grupo Ejecutivo.

De no ser satisfactorios los resultados alcanzados en la auditoría, se deberá efectuar de inmediato un plan de acción que permita eliminar las deficiencias señaladas. En este plan deberán definirse las fechas para solucionar las deficiencias y poder someterse a una nueva auditoría.

La condición de tener una contabilidad que refleje los hechos económicos de un Sistema de Control Interno que asegure el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la salvaguarda de sus medios, es un requisito permanente para la empresa que transita por los diferentes pasos del Perfeccionamiento Empresarial.

El **primer paso** está relacionado con la preparación del personal. Es la más importante y permanente acción a desarrollar con los trabajadores, los dirigentes administrativos, y las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa. Su fin es lograr el convencimiento de la necesidad del perfeccionamiento y su impacto en la esfera económica y social. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior en la implantación del sistema.

En el **segundo paso**, se realiza el diagnóstico empresarial inicial, el cual constituye un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades, perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo. El éxito fundamental depende en gran medida de la activa participación de la dirección, del sindicato y los trabajadores, de la selección del grupo perfeccionamiento que desarrollará el diagnóstico.

Durante la realización del **tercer paso**, se garantiza el análisis del diagnóstico. Las empresas que se encuentren implantando el Sistema, deberán como norma, cada uno o dos años, efectuar un nuevo diagnóstico que les permita detectar los nuevos problemas surgidos. Este diagnóstico y el plan de acción para solucionar los problemas detectados, es aprobado por el director de la empresa, una vez evaluado por el Consejo de Dirección.

En el **cuarto paso** se elabora el expediente del perfeccionamiento empresarial por la empresa, donde se resumen las transformaciones que se proponen acometer.

El **quinto paso** referido a la defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo, consiste en el análisis del expediente presentado por la empresa.

El **sexto paso** relacionado con la etapa de implantación, es una acción que coordina el Grupo Ejecutivo.

Durante el **séptimo paso** se aprueba el expediente. Se realiza mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) que autoriza la aplicación del Sistema.

El **octavo paso** contiene la implantación en correspondencia con el cronograma elaborado. Comienza, al llegar la aprobación del sistema, mediante el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), el cual fue diseñado y aprobado en el expediente del perfeccionamiento empresarial y define los momentos en que se introducirán las medidas a implantar.

En el **noveno paso** sobre la mejora continua del sistema, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: constante proceso de supervisión y ajuste, perfeccionamiento constante, actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno.

El **décimo paso**, relacionado con la consolidación del sistema. La empresa aplica en toda su extensión y con resultados satisfactorios los sistemas que integran el Reglamento.

Sin dudas, estas regulaciones expresan el nivel de madurez que se va adquiriendo a medida que avanza el proceso de aplicación de este método de Dirección y Gestión. Otorga facultades de decisión a los Consejos de Administración Provincial para valorar la aprobación de nuevas empresas a este proceso, a la vez que determina el Plan de Auditoría para evaluar su eficiencia.

De igual forma, a modo de ver de la autora las acciones a cumplir para certificar que su contabilidad refleja los hechos económicos resultantes de su empresa sirven de guía a cualquier empresa para proyectarse como meta, y a su incorporación al Perfeccionamiento Empresarial.

Según la guía metodológica para la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial (segunda versión de octubre del 2000), en el trabajo de perfeccionamiento la empresa debe lograr cuatro objetivos:

1. Obtener la más estrecha vinculación entre el salario de los trabajadores y los resultados económicos productivos obtenidos, de manera que la retribución por el trabajo sea una poderosa palanca para el aumento de la producción y su eficiencia.
2. Establecer una adecuada diferenciación de salarios, de forma tal que se estimule el ocupar cargos de superior calificación, particularmente, en el personal de dirección de las empresas.
3. Descentralizar aquellos elementos de la organización del salario que por su naturaleza, su decisión debe corresponder a la empresa, y así poder dar respuesta a tiempo y con la calidad debida a los cambios técnico- económicos que se operan en la producción.

4. Autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales establecidas, a partir de sus resultados económicos reales. Lo que significa que antes de aplicar la medida, se tienen que financiar el incremento del fondo de salario y otros gastos en que se incurra.

La Gestión Empresarial del país la distinguen 16 principios que se norman en el Decreto Ley 252/2007 sobre “La continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”. Los mismos tratan en general sobre: que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía; combinar las decisiones a tomarse por el gobierno, con aquellas que deben cumplir la empresa; a cada entidad se le diseña su sistema que debe actuar como un todo integral, fomentando el autofinanciamiento empresarial.

Este decreto asume como principios además, que los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Empresarial, donde el sindicato se convierte en un factor de la eficiencia económica y el apoyo en la toma de decisiones, donde debe primar el análisis y la discusión colectiva sobre la base de la información y la comunicación adecuada.

En este decreto se establece que las organizaciones elaboren sus planes, y que sean aprobados por el gobierno. De igual forma se define que la dirección empresarial administre los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo, de manera que los dirigentes y trabajadores sean remunerados según el principio socialista: “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”, en correspondencia con la eficiencia obtenida, porque la atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema.

Es preciso señalar las exigencias del decreto, con respecto a la necesidad de fortalecer las relaciones entre la dirección empresarial, el sindicato, el núcleo Partido y el comité de base de la Unión de Jóvenes Comunistas basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con una filosofía colectiva, para que la estrategia diseñada conlleve a que la innovación y la gestión tecnológica, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas y que

realmente el perfeccionamiento se convierta en un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa.

A partir del análisis de estos principios, es válido considerar que están sobre la base de fundamentos medulares para la acertada implementación del Perfeccionamiento Empresarial en un sistema socialista como el que se construye en el país. Están direccionados hacia aquellos factores que devienen en indicadores claves para lograr un ambiente de disciplina, participativo, motivacional y con sentido de pertenencia hacia los compromisos proyectados por la empresa.

Este Decreto Ley plantea que el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial está compuesto por 18 sistemas. Aunque todos son importantes y necesarios, requiere de especial atención el control interno, el que fue tomado como campo de acción de la presente investigación en la empresa de Comercio y Gastronomía, para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos.

## **1.2. Presupuestos teóricos y evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.**

La importancia de tener un buen sistema de control en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

El control es la función administrativa, por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins Poch (1996) el control puede definirse como: "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654). Sin embargo Stoner J. (1996)

lo define "el control administrativo, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)

En el Pequeño Larousse Ilustrado (1968), se define en una de sus acepciones el control como: "la comprobación, inspección, revisión, dirección, examen, crítica, dominio, supremacía....".

En conclusión y coincidiendo con los criterios antes expresados, la autora define el control como: "la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos, contra los resultados esperados originalmente, asegurando además, que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional".

Para evaluar la eficiencia de procedimientos de control, es necesario definir los objetivos a cumplir. Robbins. Poch, (1992)<sup>14</sup>, expresa: "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos" y W. Leonard, (1990)<sup>15</sup> asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden. "

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Dentro de este orden de ideas, F. Catácora, (1996)<sup>16</sup> expresa que el control interno es "la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o

---

<sup>14</sup> Robbins Poch (1992). Manual de Control Interno pág, 17. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.

<sup>15</sup>W. Leonard, (1990). Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa, pág 33. México: Editorial Diana.

<sup>16</sup> F. Catácora, (1996). Sistemas y Procedimientos Contables, pág. 238. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.

un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

Asimismo, A. Redondo, (1993)<sup>17</sup>, plantea que: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías".

En Cuba, la Resolución No 297 del 2003, expresa cómo el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableció el concepto de control interno, en correspondencia con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades del país.

La referida Resolución, define al control interno como "el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos como: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y el control de recursos de todo tipo, a disposición de la entidad".

En la definición, queda claramente establecido que, el control interno es un proceso, que se lleva a cabo por personas que actúan en todos los niveles jerárquicos de la entidad, que en cada área de la organización el máximo responsable responde por su cumplimiento, que debe facilitar el alcance de todos los objetivos propuestos, aporta un grado de seguridad razonable y coadyuva al desarrollo del autocontrol, el liderazgo, el fortalecimiento de la autoridad y la responsabilidad de los colectivos laborales.

El significado del control interno debe verse también desde un punto de vista financiero, donde A. Holmes, (1994)<sup>18</sup>, lo define como: "una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar

---

<sup>17</sup> A. Redondo, (1993). Curso Práctico de Contabilidad General pág 267. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.

<sup>18</sup>A. Holmes, (1994). Auditorías Principios y Procedimientos, pág 3. Editorial Limusa. México.

desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

Sin embargo es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria.

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

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 y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

El término es interpretado por muchas personas, como aquellos pasos que deben darse en una entidad para evitar que se cometan errores y fraudes en el transcurso de las operaciones que ocurren en la misma; aunque su propósito esencial es promover las operaciones eficientes dentro de la organización. Walter Meigs Larsen lo define expresando "el sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para: proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente; promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables; alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía; y evaluar la eficiencia de las operaciones".

Como se aprecia, el concepto deja clara la relación existente entre la contabilidad y el control interno. Durante su estudio se demostró que, mientras la primera se ocupa del registro y análisis de transacciones de la entidad, el segundo se encarga de evaluar la calidad del cumplimiento de los mismos.

No obstante es necesario recordar que el control interno es tanto contable-acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión, con el objetivo de proporcionar un grado razonable de fiabilidad en relación con la información contable financiera, como administrativo, plan de organización, métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la administración.

Los criterios expresados anteriormente permitieron a la autora, asumir en la tesis como concepto de control interno "el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas, para preservar y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para la empresa", tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable.

Resulta preciso abordar la aplicación progresiva del control interno como elemento del Perfeccionamiento Empresarial, expresada en el Anteproyecto Ley de la Contraloría General de la República de Cuba , de la Asamblea Nacional del Poder Popular (2009)<sup>19</sup>, la que en unas de sus partes plantea: "al triunfo de la Revolución, como consecuencia del acelerado proceso de transformaciones emprendidas y la aprobación de la Ley fundamental el 7 de febrero de 1959, se hizo necesaria la reorganización del Ministerio de Hacienda, para permitir la fiscalización de la gestión administrativa de las múltiples entidades que pasaron a manos del Estado".

Consecuente con los principios del Gobierno Revolucionario, de encausar el proceso de desarrollo, mediante la planificación y el control de los gastos, el 20 de junio de 1961 se aprobó la Ley Nro. 943 "Ley de Comprobación de Gastos del Estado", con el objetivo de regular las funciones de alta fiscalización del gasto corriente presupuestado, a través de la Dirección de Comprobación del Ministerio de Hacienda.

---

<sup>19</sup> Anteproyecto Ley de la Contraloría General de la República, Asamblea Nacional del Poder Popular, La Habana, julio del 2009.

A finales de de 1965, se disolvió el Ministerio de Hacienda, pasando sus funciones más importantes al Banco Nacional de Cuba, entre ellas la Dirección de Comprobación, la que se desintegra en el año 1967.

En año 1976, mediante la Ley No 1323, "Ley de la Organización de la Administración Central del Estado", se creó el Comité Estatal de Finanzas y, dentro de éste la Dirección de Comprobación, con la misión de efectuar la verificación de las actividades económico-financieras de los órganos, organismos, organizaciones del Estado, empresas y demás dependencias y organizaciones.

En el año 1994, como parte del Perfeccionamiento de la Administración estatal, y en cumplimiento del Decreto Ley No 147 del 21 de abril de 1994, "De la Reorganización de los organismos de la Administración Central del Estado", se extinguió el Comité Estatal de Finanzas, asumiendo sus funciones el Ministerio de Finanzas y Precios, creado por dicho Decreto Ley.

Posteriormente, por el acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de mayo de 1995, se creó la Oficina Nacional de Auditoría, adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, la que se constituyó como Órgano de Fiscalización Superior del país.

El 8 de junio de 1995 se dictó el Decreto Ley No 159 "De la Auditoría", el que declaró como tarea fundamental del Estado, el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades, dirigido a prevenir el uso indebido de los recursos, rescatar la disciplina y la responsabilidad, así como lograr la máxima transparencia en la información económico-contable e, igualmente, verificar la honestidad de personas naturales y jurídicas, en la administración de los recursos del Estado.

En el año 2001, respondiendo al desarrollo alcanzado por nuestro país en el control económico-administrativo, mediante el Decreto Ley No 219 del 25 de abril del 2001, fue creado el Ministerio de Auditoría y Control, como el organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular,

organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, teniendo como base de soporte la anterior Oficina Nacional de Auditoría.

Según Gladys Bejerano Portela (2007)<sup>20</sup>, “El control interno, es el proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de la empresa” y precisa que los objetivos son: la confiabilidad de la información; la eficiencia y eficacia de las operaciones; el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas de dirección y gestión; y el sistema de control interno, es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos.

Esta autora precisó con claridad, que los elementos que integran el control interno son: Ambiente de control; Evaluación de los riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; y Supervisión y monitoreo.

En el XIX Congreso Obrero, el Segundo Secretario del Partido Raúl Castro (2006) expresó, que la clave del éxito radica en trabajar con organización, constancia y disciplina, educarnos sencillamente en el estricto cumplimiento del deber, buscar constantemente la mayor efectividad en cada tarea y las vías para eliminar las deficiencias, pensar con cabeza propia cómo resolver los problemas, tratando además de evitar que nos sorprendan, y consolidar cada paso que demos.

Esta reflexión es, sin dudas, la idea esencial y la mejor conclusión acerca de los objetivos del sistema de control interno. No obstante y a pesar de estar bien definido y orientado el control interno, sus objetivos, principios y los elementos que lo integran, existe una manifestación permanente de insuficiencias y deficiencias en el sector empresarial, que al entender de esta investigadora, tienen su origen en las fallas en la aplicación de procedimientos no apropiados en cada entidad que pretenden implementar y desarrollar el proceso de perfeccionamiento empresarial.

---

<sup>20</sup> Gladys Bejerano Portela, Resultados de las acciones de control realizadas por el Sistema Nacional de Auditoría, 2007.

La Ley 107 (2009)<sup>21</sup> de la Contraloría General de la República, sin dudas asumió determinadas vertientes conceptuales en su capítulo III, que ya la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios había argumentado, y es que el control interno, no es en sí solo nada, no es un hecho o circunstancia, sino una serie de acciones relacionadas con las actividades, pero con una ineludible condición, “que debe ser diseñado desde adentro y no por encima de ellas”.

Los trabajadores e incluso los funcionarios y cuadros, pese a que tienen como uno de sus objetivos el cumplir con las auditorías, supervisiones y cualquier tipo de revisión interna o externa a las funciones que realiza, aún no han interiorizado que el mejor revisor es el mismo, porque el autocontrol es la base fundamental de la prevención. Sin dudas el propio actor de cada puesto y centro de trabajo, es el mejor conocer y revisor de lo que hace, pero no se logra interiorizar eso y mucho menos ejecutarlo, aunque sea una vez por semana.

Debe recordarse que el control interno no será nunca un proceso perfecto, mantiene solamente una seguridad razonable, por ende su aplicación consciente y acorde a las características de la entidad, de alguna manera minimizará cualquier hecho de indisciplina, ilegalidad o corrupción que se pretenda cometer. Por tanto deberá constantemente ser monitoreado y actualizado, acorde a los riesgos y sus diferentes modalidades que asumen en un período o ejecución de cualquier actividad.

En esta investigación, se ha considerado pertinente tratar especialmente el componente relacionado con el sistema de control interno, establecido dentro de los 18 sistemas para su estudio, al defender los principios de vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista y administrar los recursos económicos del país, en cualquiera de sus niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido y el Estado y en correspondencia con la situación económica que hoy existe en el mundo.

---

<sup>21</sup> Ley de la Contraloría General de la República, Asamblea Nacional del Poder Popular, La Habana, julio del 2009.

### **1.3 Sistema de Control Interno según se norma en el Decreto 281/2007**

El sistema de control interno en las empresas se asume para garantizar su funcionamiento en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos, para lo que se necesita una amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos y en las diferentes medidas a aplicar para evitarlos.

En el Decreto, considera este control, como el proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el personal de la empresa para proporcionar una seguridad razonable en el logro de: la confiabilidad de la información; la eficiencia y eficacia de las operaciones; el cumplimiento de las leyes, los reglamentos y las políticas establecidas; y el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa.

Dicho Decreto en su artículo 575 plantea que todas las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben documentar su sistema de control interno, especificando las políticas, procedimientos y medidas a aplicar para evitar, reducir, compartir o aceptar cada uno de los riesgos evaluados. Aunque no brinda un procedimiento modelo para aplicarlo, lo que justifica el aporte de la presente investigación.

Luego se brindan los elementos que según el decreto, integran el sistema de control interno son y que a consideración de esta autora, deben estar presente visiblemente en el procedimiento que se diseña. Estos elementos son: El Ambiente de control; la evaluación de los riesgos; las actividades de control; la información y comunicación; y la supervisión y monitoreo.

El Decreto 281 que se analiza, continúa a partir del artículo 577 fundamentando cada elemento que integra el sistema, y en esencia plantea que el ambiente de control es la base del control interno, se sustenta en la integridad y los valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan, y constituye un sólido fundamento para su implantación y aplicación.

Es importante destacar los fundamentos claves en los que se basa, los que a saber son: la filosofía y estilo de dirección; la estructura de la organización; los valores; La

competencia profesional; y el compromiso de todos en la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

Son fundamentos claves también, las formas de asignación de responsabilidades, de administración y de desarrollo del personal; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Se establece que las empresas pueden crear un ambiente adecuado si existe una estructura organizativa efectiva, donde se aplican sanas políticas de administración que serán asimiladas de mejor forma si el personal las tiene a la vista por escrito.

En la implantación y logro de un adecuado ambiente de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar como normas las siguientes:

- **Integridad y valores éticos.** El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan, como son la honradez, la disciplina, la integridad, y por lo tanto, van más allá del solo cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos.
- **Competencia profesional.** Donde todos los trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita el desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.
- **Atmósfera de confianza mutua.** La que debe fomentarse para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz en logro de los objetivos.
- **Organigrama.** Toda empresa debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, que se formaliza en un organigrama, que constituye el marco de autoridad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos del organismo. Deben complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales, pues el ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de una empresa conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

- **Política y práctica en el personal.** La conducción y tratamiento del personal de la empresa es una norma elemental, debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Debe procurarse la satisfacción del personal en el trabajo, propendiendo a que este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

- **Comité de Control.** El que debe constituirse en cada empresa, estará integrado, al menos, por un dirigente de máximo nivel y el auditor interno, siempre que las condiciones lo permitan. La existencia de un comité de control como órgano refuerza permanentemente el sistema de control interno y contribuye positivamente al ambiente de control.

Luego el Decreto aborda la evaluación de riesgos y lo define como: “un proceso diseñado para identificar eventos potenciales, que puedan afectar a la empresa, evaluarlos y determinar los objetivos de control, para con ello proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos de la empresa.

En el sistema de control interno, las empresas deberán considerar las siguientes normas para lograr una correcta evaluación de los riesgos:

- **Identificación del riesgo.** Ya sean de origen interno o externos que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos. La identificación del riesgo es un proceso iterativo. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis detallado de las diferentes áreas de trabajo, de las características de las actividades a ejecutar, así como de las transacciones que se realizan, priorizando aquellas áreas donde la ocurrencia de estos riesgos puede tener mayor incidencia.

Estos riesgos deben ser identificados para cada actividad, pues ayuda a enfocar la su evaluación en las unidades empresariales de base, áreas de regulación y control o funciones más importantes de la empresa, como son ventas, producción, personal, mercadotecnia, desarrollo e investigación entre otros.

- **Estimación del riesgo.** Se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

- **Determinación de los objetivos de control.** Cada empresa debe determinar los objetivos específicos de control y establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

- **Detección del cambio.** Todas las empresas deben disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo, que conspiran contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Sobre las actividades de control el Decreto que se expone, plantea que son acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asumen.

En las actividades de control es donde se toman las medidas para evitar la ocurrencia de riesgos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

El artículo 583 del Decreto plantea que en el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas en las actividades de control:

- **Separación de tareas y responsabilidades.** Las esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

- **Coordinación.** Cada área debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas. Las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación.

- **Documentación.** La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.
- **Niveles definidos de autorización.** Como forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.
- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.** Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.
- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.** El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las actas de responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.
- **Rotación del personal en las tareas claves.** Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.
- **Control del sistema de información.** Este sistema debe ser flexible y susceptible de modificaciones que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y prestación de informes.
- **Control de la tecnología de información.** Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la empresa necesita. La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos.
- **Indicadores de desempeño.** Todas las empresas deben contar con métodos de medición de desempeño que permita la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

- **Auditoría Interna independiente.** Siempre que sea posible deberá crearse en las empresas y organizaciones superiores de dirección, unidades de auditoría interna, lo que constituye un mecanismo de seguridad con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control.

Otro elemento del control interno que trata el Decreto, es el referido a la información y comunicación en los artículos 584 y 585. En el primero, argumenta que la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de modo que llegue oportunamente a todos los niveles y permita asumir las responsabilidades individuales. Plantea que la comunicación es inherente a los sistemas de información, y que las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

En el segundo artículo de este elemento de control se abordan las normas para el diseño información y comunicación, como se aprecia a continuación:

- La información debe permitir a todos los trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.
- La información debe ser clara y detallada para la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, en cuestiones financieras como operacionales. El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical.
- La calidad de la información como norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una empresa y hace imprescindible su confiabilidad.
- Las empresas deben ser flexibles al cambio y revisar y rediseñar su sistema de información, siempre que corresponda o cuando detecten deficiencias en su funcionamiento y productos y atendiendo a la estrategia y programa de operaciones.

- El compromiso de la dirección de las empresas con los sistemas de información se debe explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.
- El proceso de comunicación de la empresa debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y otros.
- Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información interna y externa. Se estructura en canales de transmisión de datos e información.

Por último el Decreto 281 aborda la supervisión o monitoreo, como proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, donde es importante monitorearlo para determinar si está operando en la forma esperada..

En su artículo 587 se norma que para el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar en **supervisión o monitoreo** lo siguiente:

La dirección de la empresa debe evaluar periódicamente la eficacia de su sistema de control interno y comunicar los resultados ante quien responde. La eficacia del sistema de control interno como norma fija el criterio para calificar la eficacia de un sistema de control interno, basándose en las tres materias del control: Las operaciones; la información financiera; y el cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

Deben practicarse auditorías, que informen sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera, y se debe validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de la organización. Si se detectan deficiencias en el funcionamiento del sistema de control interno, deben ser rápidamente comunicadas. Se establece además que el diseño del sistema informativo, la programación y la operación de los medios técnicos de computación no deben recaer en una única persona, cosa que sucede con mucha frecuencia.

El artículo 591 norma que las empresas crearan un **comité de control** para el fortalecimiento del control interno, organizar los chequeos periódicos, elaborar cuestionarios, guías o listas de auto-chequeo, que permita evaluar la eficiencia y eficacia del control.

### **Conclusiones del capítulo.**

El estudio histórico realizado manifiesta que el perfeccionamiento empresarial, como proceso en su concepción, está dirigido a la búsqueda de la máxima eficiencia, eficacia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle facultades y establecer principios y procedimientos que estimulen la iniciativa y la creatividad de dirigentes y trabajadores en las organizaciones.

Los presupuestos teóricos que abordan distintos autores y su evolución sobre el papel que juega el control interno, como sistema, en el perfeccionamiento empresarial es determinante para el logro de la eficiencia y los resultados de las organizaciones en cualquier contexto productivo o de servicios.

El Decreto 281/2007 sobre el Sistema de Control Interno que norma este proceso para las empresas cubanas recoge los elementos de manera fundamentada de dicho proceso, aunque no brinda los métodos o vías que deben asumirse, por lo que se requiere que cada empresa debe determinar los objetivos específicos de control y establecer los procedimientos de control más convenientes.

Estos presupuestos teóricos permiten fundamentar la propuesta que como aporte se diseña y evalúa en el próximo capítulo.

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA IMPLEMENTAR EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE AMANCIO.**

En el capítulo se diseña el procedimiento de control para contribuir a implementar el perfeccionamiento en la empresa objeto de investigación a partir de su caracterización. El procedimiento contiene características que la hacen integradora y desarrolladora. Comprende etapas y pasos para su ejecución, aplicables sin alterar los conceptos actuales de desarrollo económico en la empresa socialista. Contiene la evaluación de la factibilidad de aplicación del procedimiento de control interno.

### **II.1 Diagnóstico de la situación del sistema de control interno en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio.**

La Empresa de Comercio y Gastronomía en Amancio fue creada en 1982, con el objetivo de satisfacer las demandas de la población en cuanto a la gastronomía y prestar servicios comerciales de productos con buena calidad.

Esta situada en la calle Rubén Batista No. 33 Pueblo Nuevo, Batey, Amancio y pertenece al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), quien asesora y rige las políticas de su objeto social, a través de la Dirección del Sectorial Provincial de Comercio, organismo encargado de dirigir metodológica y administrativamente este sector.

En la planeación estratégica de la entidad se destacan en esta caracterización:

Como **misión**, prestar servicios gastronómicos y de alojamiento con calidad; comercializar mercancías, productos industriales en tiempo y de manera eficiente, los productos de la canasta básica a través de su red de unidades comerciales, y garantizar el servicio de alimentación a los organismos para sus eventos planificados mediante ventas a crédito.

Su **visión**, es la de clasificar como empresa en perfeccionamiento empresarial, con un servicio especializado a la población, con mayor calidad y un estilo de trabajo propio, además, de una oferta estable y variada.

Para desarrollar su actividad la empresa cuenta con 134 establecimientos, de ellos: 79 unidades de comercio que incluyen seis mercados artesanales e industriales y 51 unidades gastronómicas, que son nueve mercaditos de la familia, un centro de elaboración, un comedor de servicio a trabajadores (SAT) y dos almacenes. El resto son unidades que prestan servicios.

Para cumplir su misión tiene una plantilla ocupada de 615 trabajadores, de ellos son dirigentes 137 (Siete cuadros). El gasto de salario en el 2009 fue de 2 325.6 MP, con un salario medio por trabajador ascendente a 314.10 pesos.

La contabilidad se gestiona de forma automatizada y realizan sus operaciones hasta la elaboración de los estados financieros, utilizando para ello el sistema Versat Sarasola, el que se encuentra certificado por los ministerios de la Informática, la Comunicación y el de Finanzas y Precios.

### **Resultados del diagnóstico del control interno.**

Se resumen las deficiencias detectadas en la contabilidad y el control interno en la empresa de Comercio y Gastronomía, a partir de la guía de la Contraloría General de la República (Ver anexo 2). El diagnóstico fue aplicado en noviembre de 2010, por la propia empresa a través de la Subdirección de Contabilidad y el Departamento de Auditoría. Se aplicó a nivel de la Empresa Municipal y en todas sus unidades de comercio y gastronomía.

### **Resultados a nivel de empresa.**

En la evaluación de los aspectos sobre la competencia profesional, el organigrama y los recursos humanos, la que fue evaluada de deficiente, se destacan como resultados insuficientes:

- No todos los trabajadores tienen elaborado su plan individual de capacitación a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones.
- No todas las áreas efectúan las evaluaciones del desempeño a los trabajadores.
- El Comité de Ingreso no funciona.

Durante el diagnóstico, las políticas y prácticas en el área de personal resultaron evaluadas de deficiente por:

- No cumplir con lo establecido en el periodo de prueba para evaluar que el trabajador logre la idoneidad para el puesto al que aspira.
- Existen documentos que no están actualizados como: plantillas de cargo; expedientes laborales de los trabajadores; y el reglamento de estimulación material y moral.

El Comité de Control fue evaluado de satisfactorio, sin embargo la planificación estratégica, el plan y presupuesto, recibieron categorías de deficiente, señalando que todas las actividades de la empresa no cuentan con las normas unitarias de gastos y no se analiza su comportamiento periódicamente. Los Manuales se evaluaron de aceptable, pues no existe el manual de organización y funciones de la entidad.

La identificación del riesgo, aunque fue evaluada de aceptable, no están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general. La documentación fue evaluada de deficiente porque el expediente único no está actualizado como lo establece la ley y la empresa no cuenta con la certificación de los Sistemas Contables que se están utilizando en la entidad.

El control aplicado para diagnosticar el acceso restringido a los recursos, activos y registros se evalúa de deficiente, pues no existen mecanismos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes, además los activos de valor no están bien protegidos a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases de acceso y otros.

El Control del Sistema de Información recibió categoría de aceptable, señalándose que no existen procedimientos para las copias de seguridad, ni el control sobre la adquisición, implementación y mantenimiento del software del Sistema.

El Combustible, se constituyó en otro de los aspectos evaluados de deficiente, señalando entre las insuficiencias más significativas que:

- Existen entregas de combustible a equipos que no son activos fijos de la entidad y no existe el contrato para estos casos.

- Los contratos que existen para equipos que no son de la entidad no cuentan con las cifras a entregar.
- Los equipos de transporte no tienen establecidas normas de consumo de combustibles.
- No se hacen análisis de las normas de consumo.
- La tabla de distancias de recorridos no existe, ya que no se ha hecho este año el contrato con la empresa Geocuba para que elabore la tabla oficial.
- Las tarjetas de combustible no se custodian en la caja fuerte, por lo que es imposible llevar y mantener actualizado el registro de entrega y devolución de estas como establece la Resolución 60.
- No se cuenta con un listado actualizado del combustible asignado a cada tarjeta o actividad.

Se diagnosticó el estado de las cuentas por cobrar y pagar, evaluadas de aceptable porque no existe un submayor por cada expediente y clientes donde se anoten los cargues y además los pagos realizados a los proveedores. No todos los organismos se concilian dentro del mes o antes de cerrar el balance, además las cuentas por cobrar diversas y los pagos anticipados no se analizan en los consejos de dirección.

La evaluación de los activos fijos tangibles (AFT) fue de aceptable, señalando que los modelos utilizados no tienen los datos de uso obligatorio: movimientos de AFT y el submayor de edificios y construcciones.

Los inventarios recibieron categoría de aceptable, detectándose que:

- No se informa en todos los documentos de entradas y salidas, las existencias que van quedando de los productos en el almacén.
- No tienen actualizado el listado del personal autorizado a distribuir y tampoco el personal autorizado a extraer recursos.
- No se utiliza el modelo “Movimiento de Reservas Movilizativas” para hacer la rotación de la reserva.

- No tienen el Plan de Prevención.

Resultaron evaluados de deficiente el aspecto Caja y Banco, señalándose que:

- La caja no tiene la seguridad adecuada para el efectivo y documentos.
- No se realiza siempre el reembolso de fondos de efectivo al cierre de mes.
- Se incumple con el depósito diario establecido al Banco.
- Se viola la Resolución 324 del Banco Central de Cuba.
- Todos los modelos establecidos para caja y banco no tienen los datos de uso obligatorios, tal es el ejemplo de los anticipos y liquidación de gastos de viajes, el reembolso de fondos y el arqueo del efectivo en caja.

El control efectuado a las nóminas fue evaluado de aceptable, entre las dificultades se registraron las siguientes:

- No se usa el Modelo Control de Datos Nóminas como establece el MFP, para los recursos humanos.
- Las extracciones de salarios no reclamados no las aprueba el área económica como establece la ley.
- Existen modelos sin los datos de uso obligatorio referidos a control de datos nóminas, (no se lleva), los movimiento de nóminas y el autorizo de cobro.

El registro, submayores y otros modelos fueron evaluados de aceptable, donde se señala documentos que no tienen los datos de uso obligatorios establecidos, como: comprobantes de operaciones que le faltan las firmas de revisado y tienen borrones y tachaduras.

Fueron evaluados de aceptable los faltantes, pérdidas y sobrantes, pues existe un expediente de Gastos de Años anteriores que no tiene los datos establecidos por la Resolución 20/2010.

El compromiso de la dirección se evaluó de aceptable, porque esta no puede garantizar los recursos necesarios para los sistemas de información ya que el 40 % de los técnicos no tienen calculadora, no existen soportes para almacenar datos y

hacer las salvas del balance. Las oficinas tienen una situación constructiva y ambiental pésima.

Obtuvo categoría de deficiente la evaluación del sistema de control interno, ya que le fue señalado que:

- No se lleva un monitoreo permanente sobre las actividades que se efectúan en la entidad.
- No se evalúa periódicamente el desempeño de la entidad.
- Los trabajadores no realizan el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo y esperan que se haga por el Comité de Control Interno.

La eficacia del Sistema de Control Interno se valoró deficiente, teniendo en cuenta que:

- No constituye un medio que refuerza y apoya el compromiso por la rendición de cuentas.
- No contribuye al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.
- No permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.

El epígrafe auditorías del sistema de control interno, alcanzó evaluación deficiente al detectarse que no existen todos los mecanismos para revelar las deficiencias de este sistema y las acciones de control no proporcionan recomendaciones para fortalecer el control interno.

En resumen se aprecian deficiencias muy significativas que afectan a la empresa y a las que su dirección les debe prestar la debida atención en cuanto a, la competencia profesional, el organigrama, los recursos humanos, las políticas y prácticas en el área de personal, el acceso restringido a los recursos, activos y registros, el combustible, el aspecto Caja y Banco, el sistema de control interno, la eficacia del Sistema de Control Interno y el epígrafe auditorías del sistema de control interno

### **Resultados en las unidades de comercio.**

Al analizar el resumen del control interno a las **unidades del comercio**, se obtuvo como resultados que, de un total de 46 unidades inspeccionadas, fueron evaluadas de Satisfactorias ocho, lo que representa un 17 %. Recibieron categoría de Aceptables, 31 para el 67 % y de Deficientes 7 para el 16 %.

### **Resultados en las unidades de gastronomía.**

Durante el control interno a las **unidades de la gastronomía**, concluyó que del total de 29 unidades inspeccionadas, se evaluaron de Satisfactorias una, que representa el 3 %, de Aceptable 18 para el 62 % y 10 de de Deficientes, para el 35 %. De forma general en ambos tipos de unidades controladas se registraron insuficiencias que constituyen regularidades, las que se mencionan a continuación:

- Falta de seguridad al efectivo y recursos de la unidad.
- Unas no tienen el plan de ahorro y las que lo tienen, los trabajadores no lo conocen.
- Los administradores no elaboran los planes de trabajo en correspondencia con lo indicado.
- Falta de seguridad en las unidades, por problemas constructivos.
- No tienen implementado el plan de prevención y lo relacionado con la Seguridad y Protección.
- Los trabajadores tienen desconocimiento del aporte individual al plan de ventas de la unidad, así como el plan de ingresos y gastos.
- No se elabora adecuadamente el Modelo Informe de Recepción a los productos que reciben.

Los resultados registrados durante la aplicación del control a las unidades de Comercio y Gastronomía indican que no se han producido las transformaciones, ni los cambios deseados en el sistema empresarial. Lo que evidencia que se requiere de un nuevo sistema de pensamiento y actuación de todos los actores, de la aplicación de nuevos procedimientos en cada uno de los procesos que se practican

en la organización, convirtiéndose en una nueva ideología de trabajo para el sistema empresarial cubano, acorde con la situación económica que hoy vive la humanidad.

## **II.2. Diseño del procedimiento de control interno para implementar el Perfeccionamiento Empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía del municipio Amancio.**

Se parte de la conceptualización y definición del término procedimiento en su sentido más amplio, pues lo específico de su uso en el control interno ya ha sido tratado teóricamente en el primer capítulo.

Todos los diccionarios en sus diferentes acepciones coinciden en que procedimiento en esencia es acción o modo de obrar. Sinónimo de método, y método es el modo razonado de obrar o de hablar. Así mismo cuando se busca el concepto Técnica, se define como el conjunto de procedimientos de un arte o ciencia.

Buscando un acercamiento al procedimiento para el control que se necesita en la presente investigación, se asume que es “la acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas. Definición, paso a paso, del método de resolución de un problema. El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo”. Christian Guzmán Napuri- El Procedimiento Administrativo. Lima: Ara Editores, 2007.

Para diseñar y llevar a cabo el proceso de creación de un procedimiento en una entidad determinada, se hace necesario de acuerdo a los conceptos planteados y a la experiencia obtenida en el desarrollo de estos trabajos, ordenar el proceso de obtención de la información, garantizando en todo momento, no sólo la obtención de los datos y los controles, sino también una vía capaz de guiarnos consecuentemente a nuestros objetivos.

### **PROCEDIMIENTO**

El procedimiento que se propone esta estructurado en tres etapas para su mejor comprensión y aplicación, con una lógica de desarrollo y que responde a los principios que derivan de la teoría estudiada en el primer capítulo y a las

necesidades del contexto que derivan de los resultados del diagnóstico aplicado a la empresa ya expuesto en el epígrafe II.1, como veremos a continuación.

### **Principios del procedimiento.**

Precisamente, el estudio teórico realizado, la experiencia profesional de la autora en el sector y las normas que exigen la aplicación del control interno para la implementación de sistema de gestión empresarial, permiten asumir como principios los siguientes.

**1. Preparación continua, integral y pertinente**, de los actores que aplicarán el procedimiento de acuerdo con las necesidades a cada nivel.

**2. Que responda a las necesidades e insuficiencias** detectadas en la caracterización inicial de la empresa.

**3. Carácter integrador** de las acciones previstas en cada etapa, las que deben tener un carácter dinámico, coherente e integrador.

**4. Flexible**, pues durante el análisis y evaluación de las acciones se perfeccionan, reajustan, suprimen o promueven nuevas acciones.

**5. Pleno acceso**, pues todos los trabajadores pueden participar en todas las actividades que necesiten del sistema.

**5. Esfuerzo adicional**, basado en la motivación y compromiso de los trabajadores, se requiere de un esfuerzo adicional, de un extra en su preparación consciente al que debe dedicarse tiempo y trabajo independiente.

**6. Delimitación de responsabilidades**, de todos los actores a diferentes niveles, de acuerdo con las responsabilidades en la organización.

**7. Autoevaluación permanente**, como vía implícita en el procedimiento, para darle continuidad a su cumplimiento y reflejar los resultados a nivel individual y colectivo.

Para lograr estos principios, y alcanzar los resultados pertinentes del procedimiento diseñado se establecen objetivos que implican transformaciones, propósitos de cambio, en correspondencia con las necesidades concretas y las posibilidades reales en la aplicación del perfeccionamiento empresarial, con énfasis en el control interno.

### **Objetivo general del procedimiento.**

Contribuir a mejorar el impacto económico en el territorio, a través de la aplicación de un procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía en Amancio.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesta se precisa de una adecuada estructura funcional del procedimiento que responda a este propósito. A continuación las etapas con su argumentación y acciones correspondiente.

### **Estructura del procedimiento.**

Como ya se ha dicho el procedimiento que se propone consta de tres etapas y 13 pasos en las que además se incluyen sus objetivos específicos y principales principios a los que responde cada una.

**Etapas 1:** Diagnóstico de la situación del control interno.

**Etapas 2:** Diseño de los pasos y acciones de control interno.

**Etapas 3:** Implementación y evaluación de los pasos y acciones de control interno.

A continuación se explica y argumenta cada etapa con sus elementos constitutivos ya expuestos, donde se aprecian la relación entre etapas, los principios a que responden y su pertinencia de acuerdo a la situación de la empresa en este sistema, que ha limitado esta organización para iniciar el perfeccionamiento empresarial.

### **Argumentación de cada etapa.**

#### **Etapas 1 Diagnóstico de la situación del control interno.**

**Objetivo:** Identificar el estado de los elementos del sistema de control interno que limitan la implementación del perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio, con el análisis de sus resultados a partir de encuestas y entrevistas.

#### **Pasos de la etapa 1.**

1. Elaborar la guía para el diagnóstico de la situación del control interno a partir de la que establece la Contraloría General de la República con este propósito, ajustada a las condiciones de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio.

En la tesis se hace una propuesta que se ajusta a las condiciones propias de las unidades del comercio y la gastronomía en el municipio Amancio (Ver anexo 3)

2. La empresa designa los grupos de trabajo para el diagnóstico y análisis de sus resultados en cada área de esta organización.

Se sugiere que estos grupos de trabajo estén integrados por auditores internos, comprobadores y personal capacitado de los Departamentos de Contabilidad General, Economía y Recursos Humanos, de entre los cuales el Comité de Control Interno designa el jefe.

3. Elaborar y aprobar en el consejo de dirección, el cronograma de control a aplicar a cada departamento o unidad.

Aunque es responsabilidad del comité de control interno la propuesta del cronograma, la tesis contiene un ejemplo de los elementos que no pueden dejar de aparecer en dicho cronograma a consideración de la autora. (Ver anexo 4)

4. Ejecución del autocontrol por áreas y unidades según cronograma de control aprobado. Entrega al comité de control interno de la empresa.

Para este paso se utilizará la misma guía del paso uno basada en la establecida por la Contraloría General de la República ya citada en el anexo 3, con los mismos ajustes a las condiciones de la empresa. El autocontrol se evaluará en dependencia del conocimiento que tengan los trabajadores de los elementos presentes en el sistema de control interno.

5. Aplicar los instrumentos de diagnóstico por parte de los grupos de trabajo para el control de acuerdo al cronograma aprobado. Entrega al comité de control interno de la empresa.

Estos instrumentos a aplicar tienen su base en la propuesta de la autora de la tesis que aparecen en los anexos 5 y 6. En ellos se tienen en cuenta los cinco componentes del control interno del Decreto 281 y de la Resolución Ministerial 297-

03 del MFP, que son: Ambiente de control, Evaluación de los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión y monitoreo.

6. Análisis de los resultados del diagnóstico aplicado por los grupos de trabajo y del autocontrol y su consulta con el Comité de Control de la empresa, para su implementación en la etapa 2.

Este análisis debe ser integral y se le debe dedicar suficiente tiempo para que queden evidentes las insuficiencias a las que se le brinde tratamiento adecuado en la siguiente etapa.

### **Métodos utilizados en la etapa 1.**

Para el diseño e implementación de la etapa se utilizan en lo fundamental los métodos de:

- Revisión de documentos.
- Mediciones.
- Encuestas.
- Entrevistas y otros métodos de comprobación.

### **Principios del procedimiento que se asumen en la etapa 1.**

- Preparación continua, integral y pertinente y carácter integrador.
- Pleno acceso a la participación de los trabajadores
- Delimitación de responsabilidades, de todos los actores a diferentes niveles.
- Autoevaluación permanente.

### **Etapa 2. Diseño de los pasos y acciones de control interno.**

**Objetivo:** Diseñar los pasos y acciones para la aplicación del control interno de forma eficiente según los resultados y análisis de la etapa 1.

### **Pasos de la etapa 2:**

1. El comité de control interno de la empresa en su reunión semanal o quincenal concibe y aprueba las acciones para erradicar las deficiencias que van surgiendo de la aplicación de la etapa 1 y sobre la prevención de riesgos.

Esta reunión es sistemática debido a que el diagnóstico es permanente y por tanto el comité de control debe hacer los análisis también de forma permanente donde se vayan aprobando las acciones que contrarresten las deficiencias que le vayan despachando los diferentes grupos de trabajo, además de generar acciones que prevengan los distintos tipos de riesgos detectados.

Se sugiere que el comité de control tenga en cuenta la identificación de los riesgos fundamentales internos y externos, que pueden incidir en el cumplimiento de las funciones. Su estimación y determinación de las medidas y objetivos de control

Además la autora recomienda la revisión del Plan de Prevención de forma mensual para incorporar los aspectos y medidas que sean necesarias y considera que deben establecer los mecanismos para la actualización sistemática de este importante documento para que analicen su cumplimiento y la participación, divulgación y discusión de éste en las asambleas de trabajadores.

2. El comité de control interno establece contactos de consulta de las acciones propuestas con directivos y trabajadores de departamentos y unidades de la empresa, antes de su aprobación en el consejo de dirección.

Se sugiere incluir en el sistema de trabajo de la empresa un día fijo de la semana para estas consultas o incluirlas como parte de las reuniones o actividades ya programadas en dicho sistema de trabajo.

3. Análisis de las acciones para su aprobación en el consejo de dirección.

Se sugiere incluir en el sistema de trabajo de la empresa evaluar mensualmente como punto permanente del órgano colegiado el tema relacionado con el control interno analizado en el comité de control y el cumplimiento del cronograma de autocontrol.

4. Elaboración y aprobación por parte del consejo de dirección del cronograma de aplicación de las acciones para erradicar las deficiencias derivadas del diagnóstico y la prevención de riesgos.

Este cronograma incluye los elementos mínimos que no deben dejar de tenerse en cuenta como aparece en el anexo 7.

### **Métodos utilizados en la etapa 2.**

Para el diseño e implementación de la etapa se utilizan en lo fundamental los métodos de:

- Consulta de documentos.
- Dinámica de grupos para generación de soluciones a los problemas, con tormentas de ideas, costo beneficios y otras técnicas

### **Principios del procedimiento que se asumen en la etapa 2.**

- Preparación continua, integral y pertinente de los actores.
- Que responda a las necesidades e insuficiencias detectadas.
- Carácter integrador de las acciones previstas en cada etapa.
- Flexible en el análisis y evaluación de las acciones.
- Delimitación de responsabilidades, de todos los actores a diferentes niveles.
- Autoevaluación permanente.

### **Etapa 3. Implementación y evaluación de los pasos y acciones de control interno.**

**Objetivo:** Implementar y evaluar los pasos y acciones de control interno diseñados en las etapas anteriores.

#### **Pasos de la etapa 3:**

1. Aplicar en departamentos y unidades las acciones propuestas y aprobadas por el comité de control interno y el consejo de dirección respectivamente.

Se sugiere incluir en los planes de trabajo de la empresa, departamentos y los individuales de cada dirigente las tareas derivadas de los acuerdos que se aprueben en el consejo de dirección.

Estas acciones, una vez aprobadas, son la prioridad fundamental de directivos y trabajadores a todos los niveles de la organización por lo que es conveniente invitar a trabajadores a los consejos de dirección donde se analicen las propuestas y comprometer al sindicato en este noble empeño. Se sugiere como vías utilizar posprincipios de la emulación socialista, la información sistemática a los colectivos laborales, entre otras.

## 2. Desarrollar intercambios con jefes de unidades:

Los intercambios con grupos de dirigentes, son importantes vías para informar, orientar, escuchar inquietudes, sugerencias, explicar, persuadir para erradicar las deficiencias y generalizar las experiencias. Se desarrollarán mensualmente con la agenda previamente elaborada para lograr la activa participación en el debate.

## 3. Implementar un sistema de control y evaluación del procedimiento, desde dos miradas diferentes pero con igual propósito: Evaluación interna y externa.

La interna le corresponde a la empresa a través del comité de control interno y el consejo de dirección, donde el primero va retroalimentando al segundo, lo que se constituye en una autoevaluación permanente del sistema.

La evaluación externa, es la coordinada con el Grupo Municipal de Perfeccionamiento Empresarial que dará seguimiento a la aplicación del procedimiento en todas sus etapas y pasos. Lo preside el Vicepresidente de la Economía, lo integran los directores de los organismos globales: Finanzas, Economía y planificación, Trabajo, el Banco de Crédito y Comercio, el Banco Popular de Ahorro, la Oficina Nacional de Administración Tributaria y el representante de la Empresa de Seguros.

El grupo se reúne de forma mensual y analiza a partir del plan de temas elaborado para el año, los principales problemas que afectan al municipio, haciendo énfasis en

la empresa de Comercio y Gastronomía, por ser la empresa de subordinación local más importante en el territorio.

Este grupo designó a la dirección de Finanzas para atender el perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía. Se acordó que esta dirección visitara mensualmente la empresa, lo que permite continuar perfeccionando las acciones. La implementación de algunas de estas acciones y la consulta a especialistas sobre la factibilidad de la propuesta aprueba la necesidad de su aplicación

### **Métodos utilizados en la etapa 3.**

Para la aplicación y evaluación de los pasos y acciones de control interno diseñado se utilizan en lo fundamental los métodos de:

- Consulta de documentos.
- Encuestas.
- Entrevistas.
- Trabajo en grupo y otras técnicas.

### **Principios del procedimiento que se asumen en la etapa 3.**

En la presente etapa, integradora del procedimiento, pues permite implementar y retroalimentar los actores del sistema de control interno y el perfeccionamiento, se asumen entre los principios con mayor significación:

- Preparación continua, integral y pertinente, de los actores.
- Que responda a las necesidades e insuficiencias detectadas.
- Carácter integrador de las acciones previstas en todas las etapas.
- Flexible, pues durante el análisis y evaluación de las acciones se perfeccionan, reajustan, suprimen o promueven nuevas acciones.
- Esfuerzo adicional, basado en la motivación y compromiso de los trabajadores.
- Delimitación de responsabilidades, de todos los actores a diferentes niveles.

- Autoevaluación permanente.

Si bien el procedimiento propuesto, es considerado un aporte de la presente investigación, con su concepción, propósito y estructura general, es justo reconocer que algunos de los pasos de las distintas etapas, ya se han venido aplicando, lo que en alguna medida permite corroborar parcialmente su factibilidad en su aplicación. No obstante es necesaria una consulta a especialistas, con los principales actores y responsables del control interno en la provincia y el municipio que integren una evaluación a priori de la significación práctica que tendrá la propuesta y que se verá en el próximo epígrafe.

### **II.3 Evaluación de la factibilidad de aplicación del procedimiento para el control interno a través de consultas a especialistas.**

Se tomó una muestra, a consideración de esta autora, de especialistas, los que de una forma u otra tienen relación con el control interno, considerados así por su protagonismo y responsabilidad en la provincia y el municipio. Estos especialistas pertenecen a instituciones y organismos que responden a la necesidad de aplicar en las organizaciones métodos o procedimientos de control interno, que conlleven a aprobar la auditoría financiera, para lograr el aval de la contabilidad y así insertarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

Se consultaron a través de encuesta a nueve especialistas que ocupan las siguientes responsabilidades:

#### **A nivel provincial en Las Tunas.**

- Vicepresidente del Consejo de la Administración que atiende la Economía.
- Directora de la Unidad Central de Auditoría.
- Subdirectora Económica del Sectorial de Comercio.
- Profesor de la Universidad de Las Tunas.

#### **A nivel municipal en Amancio**

- Vicepresidente del Consejo de la Administración que atiende la Economía.
- Secretaria de la Asamblea del Poder Popular.

- Directora de Finanzas y Precios.
- Director de Economía y Planificación.
- Directora del Banco de Crédito y Comercio.

A estos especialistas, se les presentó impreso el procedimiento, con una encuesta a responder sobre el mismo (Ver anexo 8). El análisis de sus respuestas se expresa a continuación.

En la primera pregunta del cuestionario aplicado, relacionada con la contribución del procedimiento al perfeccionamiento, el 100% de los encuestados son del criterio de que el mismo contribuye a implementar el perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio, y que con su aplicación mejorarán considerablemente sus resultados e impacto económico en el territorio.

Así mismo todos consideran que si esta empresa aplica el procedimiento como está concebido, deben obtenerse resultados que permitan solicitar la auditoría al Ministerio de Finanzas y Precios, a la vez que coinciden en que la categoría a alcanzar puede ser positiva y la certificación de la contabilidad.

En esta primera pregunta se constató además, que el 87,5% expresó que el procedimiento contribuye a minimizar el delito, las ilegalidades y las manifestaciones de corrupción, aspectos que han estado presentes en gran magnitud en este sector de la economía.

Otro criterio de los encuestados, en más del 50 %, coincide en que contribuye al ahorro de los recursos materiales, humanos y energéticos, en correspondencia con las exigencias emanadas del Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, que serán sometidos a consideración del VI Congreso del PCC.

El 100 % considera que las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Un 88,8 % opina en esta pregunta que las actividades de control se dan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización y que están presentes en las diversas actividades de control como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, evaluaciones de desempeño, seguridad de activos y delegación de funciones.

En las respuestas se constató que el 100 % entiende que cada entidad enfrenta una variedad de riesgos externos e internos, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles. Dado que la economía y las condiciones del contexto deben continuar cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

En relación con la segunda pregunta, referida a las principales bondades del procedimiento, el 100% consideró que dada la necesidad e importancia de los mecanismos que comprende, le servirá de instrumento metodológico de trabajo a la entidad, con lo que favorecerá su desarrollo económico mediante su aplicación, expresados en los beneficios siguientes:

- Contribuye a la eficiencia y eficacia en el trabajo.
- Se ajusta a las especificidades de la empresa.
- Contrarresta el delito, las ilegalidades y las manifestaciones de corrupción,
- Garantiza el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial, coadyuva a cumplir el primer requisito que se exige para comenzar el proceso de perfeccionamiento empresarial, de ordenar su contabilidad, de tal modo que esta refleje de forma verídica los hechos económicos.
- Contribuye a que los hechos económicos se registren correcta y adecuadamente, además de facilitar el control administrativo.
- Constituye una herramienta de trabajo de fácil implementación práctica.
- Mejora los resultados en la organización del trabajo.
- Se puede lograr la contabilidad certificada.

- Se alcanza el funcionamiento eficaz por cada área de trabajo.
- Permite identificar las necesidades e insuficiencias del organismo, corregir los errores y rediseñar la estrategia a seguir.
- Contribuye a delimitar la responsabilidad individual y a definir las funciones de los recursos humanos.
- Se convierte en un proceso continuo, permanente y de retroalimentación para la entidad.
- Posibilita la capacitación y superación de cuadros y funcionarios.

Los encuestados consideran que el procedimiento presentado contribuye a implementar el perfeccionamiento empresarial de la Empresa de Comercio y Gastronomía y, a la vez, fortalece el control interno, que es de vital importancia para la obtención de mejores resultados en el trabajo. Para ellos, la propuesta es novedosa porque presenta los procedimientos de forma clara, sencilla, de aplicabilidad y prácticas factibles, según las realidades de la empresa.

Para los cambios actuales y las nuevas exigencias del trabajo a que debe responder la empresa, con vista a elevar su eficiencia y la productividad, este trabajo representa una herramienta muy valiosa por su contenido y por los elementos que brinda para el control económico de los resultados que se alcanzan. Todos son del criterio de que con un control interno fortalecido, se pueden prevenir las indisciplinas, las ilegalidades y las manifestaciones de corrupción para garantizar un eficiente desarrollo económico.

El 100% considera que este procedimiento ofrece un buen número de beneficios. Constituye el fundamento para el entendimiento mutuo, en que todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. El consejo de dirección estará preparado para valorar el sistema de control interno frente a sus subordinados, fortalece los sistemas y conduce a la empresa hacia sus objetivos.

Al responder a la pregunta tres, relacionada con las recomendaciones para perfeccionar el procedimiento de la propuesta, el 100% de los encuestados

coincidieron en recomendar que se continúe la investigación con la valoración de los resultados que se obtienen, para la solicitud de la Auditoría Financiera.

Se recomienda por seis de ellos, que teniendo en cuenta que en la provincia no se encuentra aplicado este proceso en ninguna empresa de la subordinación local, y que su principal vulnerabilidad es el control interno, que su aplicación es necesaria porque ello contribuirá al cumplimiento de los Lineamientos de la política económica del VI Congreso de Partido Comunista de Cuba en ese sentido.

Un encuestado considera que el procedimiento debe hacer mayor énfasis en que control interno guíe a la entidad a cumplir sus metas de desempeño y rentabilidad, y a prevenir la pérdida de recursos.

El 88,8 % tienen expectativas mayores con la aplicación de la propuesta de procedimiento que se brinda, al considerar que el control interno puede asegurar el éxito de la entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa, o cuando menos, el autofinanciamiento.

El 100% consideran que solo el control interno efectivo puede ayudar a que la entidad logre sus objetivos y que puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero el 22,2 % plantean que con ello no se puede cambiar una administración ineficiente por una buena.

Todos los entrevistados son del criterio de que no solo es de aplicación en esta empresa, o sea, que puede generalizarse en otras entidades de características similares, con lo que se perfeccionarán los resultados económicos del municipio y de la provincia. Lo que coincide con esta autora que lo refleja en las recomendaciones de la tesis.

Así mismo todos los entrevistados consideran que, el sistema de control interno importa, siempre y cuando se tenga en cuenta qué tan bien se ha concebido y operado, qué seguridad razonable ofrece a la administración, como respuesta a los objetivos de la entidad. La probabilidad de conseguirlos está en dependencia de las limitaciones inherentes al sistema de control interno.

Para ellos los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de conducir el sistema. Otro factor es que el diseño del sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos.

Para el 88,8 % las investigaciones futuras se apoyarán en esta base después de establecida. Los dirigentes y funcionarios serán capaces de obtener un entendimiento creciente sobre el control interno, sus beneficios y límites. En la empresa todas las partes emplearán una estructura conceptual de control interno común, en que tales beneficios serán realidad y la puerta para el perfeccionamiento empresarial.

Todos estos criterios de los especialistas consultados, fueron analizados a la luz de la objetividad que se considera oportuna por la autora de la tesis y fueron tomados en cuenta para consolidar las etapas y los pasos propuestos inicialmente, incluyendo la mayoría de dichas recomendaciones, tal y como aparece definitivamente en el epígrafe anterior.

Se reconoce de manera general la seriedad con que los especialistas se estudiaron la propuesta de procedimiento y de sus valiosos criterios en cada interrogante de la encuesta aplicada.

### **Conclusiones del capítulo**

En la elaboración del procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio, se partió de la caracterización de la situación actual del sistema de control interno en dicha entidad, mediante la aplicación del diagnóstico, a partir del uso de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba.

Se constató que existen dificultades en los mecanismos para la aplicación de dicha guía, evidentes en la falta de conocimiento de los elementos que comprende y que no son sistemáticos los controles que se realizan con deficiencias de organización desde la estructura de dirección hasta la base.

El procedimiento de control interno diseñado para contribuir a implementar el Perfeccionamiento Empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía del municipio Amancio, comprende tres etapas con los pasos y acciones, que responden a un sistema propio de principios con la lógica de su desarrollo para lo cual se declaran los métodos correspondientes a cada etapa.

Para la evaluación de la factibilidad de aplicación del procedimiento para el control interno se recurrió a la aplicación de la encuesta como instrumento de investigación que comprende la consulta a especialistas, que arrojó como resultados en esencia, que su aplicación contribuye a la obtención del aval de la contabilidad para insertarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial, que contribuye al ahorro de los recursos, en correspondencia con las exigencias del país, que se constituye en un mecanismo de trabajo para lograr el desarrollo económico su eficiencia y productividad.

## **CONCLUSIONES**

- La caracterización de los fundamentos teóricos del Perfeccionamiento Empresarial y su implementación en Cuba, brindó la posibilidad de conocer los principales elementos y las regularidades que lo distinguen como modelo económico necesario para lograr la invulnerabilidad que se proyecta desde los Lineamientos de la política que en esa dirección serán sometidos a consideración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- El análisis teórico de la evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial, permitió caracterizar cómo ha transitado ese proceso por diferentes etapas del desarrollo de la Revolución cubana y conocer las principales regularidades que en cada una de ellas la identifican en su relación con el control de la economía en el sistema empresarial.
- La caracterización actual con énfasis en el control interno para la implementación del perfeccionamiento en la empresa de Comercio y Gastronomía en el Municipio Amancio, permitió conocer las insuficiencias y debilidades que existen en esa entidad y que es necesario erradicar para lograr la eficiencia y eficacia económica de la misma y del municipio, lo que reitera la necesidad de desarrollar la investigación que se concluye.
- El procedimiento que se propone para la Empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio, parte de la caracterización de la situación actual del sistema de control interno en dicha entidad a partir del uso de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba y está diseñado para contribuir a implementar el Perfeccionamiento Empresarial estructurado en tres etapas con los pasos y acciones, que responden a un sistema propio de principios con la lógica de su desarrollo para lo cual se declaran los métodos correspondientes a cada etapa.

La evaluación de la factibilidad de aplicación del procedimiento para el control interno mediante consulta a especialistas, corrobora la hipótesis de trabajo demostrando que su aplicación contribuye a la obtención del aval de la contabilidad para insertarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial, a su eficiencia e impacto económico social en el municipio.

## **RECOMENDACIONES**

1.- Exponer los resultados de la presente investigación al Consejo de la Administración Municipal y sus empresas de subordinación local, para fundamentar su posible implementación ajustando el procedimiento a las condiciones propias de cada organización, a las que se brindará asesoramiento.

2.- Darle continuidad al tema con la colaboración del Departamento de Economía de la Sede Universitaria Municipal para valorar los resultados de la aplicación del procedimiento y su ajuste cumpliendo el principio de flexibilidad asumido.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANTEPROYECTO LEY DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, Asamblea Nacional del poder popular, La Habana, diciembre del 2009.
- AMAT JOAN. Control de Gestión, una perspectiva de dirección, 5<sup>ta</sup> ed. Barcelona, Ediciones Gestión, 1992.
- ANTHONY WRIGHT, SHELDON. Compendio bibliográfico sobre el Control de Gestión. Trabajo de Diploma, Centro Universitario Las Tunas, 2006.
- BARREIRO FAJARDO, GEORGINA. Sistemas de Contabilidad, Relaciones Ministerio de Finanzas y Precios.
- BEJERANO PORTELA, GLADYS. Sistema de Control Interno. Ministerio de Auditoría y Control.
- BERMÚDEZ LAGUNA, FRANCISCO A. Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Las Tunas. 2010.
- BERMÚDEZ, YORDANIS RICARDO. Programa de Auditoría para la Gestión de los Recursos Humanos en capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño en la Empresa Municipal de Gastronomía, Alojamiento y Recreación de Puerto Padre. Tesis en opción al título académico de Máster en Contabilidad Gerencial. Las Tunas, 2009.
- BLANCO ILLESCAS, F. El Control de Gestión como guía de la Gestión empresarial. Madrid, Editorial IMPEDI, 1985.
- BLANCO ILLESCAS, F. El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas, México, Editorial Limusa, 1993.
- BOQUERA OLIVER, JOSÉ MARÍA - Derecho administrativo. Madrid: Civitas, 1992.
- BUSTILLO CARLOS (1994). La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y desarrollo de los Recursos Humanos. España No 73.
- BUSTILLO CARLOS (1994). La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y desarrollo de los Recursos Humanos. España No 73.

- CANDELÉ, ISABEL Y ARIEL TERRENO. La luz de alante es la que alumbra.  
[http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2002/nro159/159\\_298.html](http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2002/nro159/159_298.html). Consulta  
9:00PM.
- CASTRO RUZ, FIDEL. Clausura del VI Encuentro Internacional de Economistas  
sobre la Globalización y Problemas de desarrollo, 14 de febrero del 2003, En El  
Economista de Cuba, Enero del 2007 número 1, año 9. Habana. Cuba.
- CASTRO RUZ, RAÚL. ¡A trabajar duro! Intervención del General de Ejército Primer  
vicepresidente, ante la Asamblea Nacional del Poder Popular el 28 de diciembre  
del 2007, En Granma, 29 de diciembre del 2007.
- CATÁCORA, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición.  
Editorial McGraw/Hill. Venezuela.
- CHACÓN PAREDES, WLADIMIR. El control interno como herramienta fundamental  
contable y controladora de las organizaciones T.S.U. Administración de  
Empresas. Mención: Contabilidad y Finanzas Valencia, octubre de 2001.
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, 2da Edición, Ed. McGraw  
Hill, México, 1993.
- CONSULTOR ELECTRÓNICO. Guía metodológica para la realización de Auditoría  
de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría, 1998.
- COSANO RODRÍGUEZ, JESÚS. Evaluación de la Aplicación de la Dirección por  
Objetivo y la Planificación Estratégica en Poder Popular de la Provincia de Las  
Tunas: Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad  
Camagüey, Las Tunas, 2004.
- COSCULLUELA MONTANER, LUIS - Manual de derecho administrativo. Madrid:  
Civitas, 1993.
- COOK, WINKLE, Auditoria, t. I. 3ra edición. Evaluación Preliminar al Sistema de  
Control Interno del Distrito Capital, Controlaría de Bogotá. 2001.
- CRONOGRAMA DE LAS EMPRESAS DE SUBORDINACIÓN LOCAL PARA INICIAR  
EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. Consejo de la  
Administración Provincial. Las Tunas. 2010.
- DE ARMAS GARCÍA RAÚL. (2008) Auditoría de Gestión conceptos y métodos.  
Editorial Félix Varela. (Cuba).

DECRETO LEY 252. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, artículo 3, agosto 7, 2007.

DECRETO LEY NO 219 /01 del Ministerio de Auditoría y Control.

DECRETO LEY NO 159 de la Auditoría.

DECRETO 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. 2007

DÍAZ MARTÍNEZ, GILBERTO. El Sistema Empresarial Estatal en Cuba. Editada por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba, p 74 -106, En Cuba Socialista, número 3, 8 de sep.- nov., 1983. Habana. Cuba.

DÍAZ, ALBERT Y ELENA MARÍA. Perfeccionamiento del Sistema de Control de Gestión en una unidad de servicios, La Habana, Instituto Superior Politécnico, José Antonio Echevarría.

DÍAZ, CARLOS. Una nueva lógica de gestión en las organizaciones: Cuadro de Mando Integral. Centros de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETD) Universidad de La Habana.

DIEZ SÁNCHEZ, JUAN JOSÉ - El procedimiento administrativo común y la doctrina constitucional. Madrid: Civitas, 1992.

DICCIONARIO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Unidad productora 06 del Instituto del libro.1968. La Habana. Cuba.

DROMI, ROBERTO - Derecho administrativo. Buenos Aires: Ciudad argentina, 2000.

EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL COMO UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/perfemp.htm>. Consulta (19/2/08 1:00 PM.)

EN CUBA SOCIALISTA. El camino de la recuperación económica del 95-99. Edición Nora Madan. 3<sup>ra</sup> época número 16. 1999.

EVALUACIÓN Y SITUACIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN LAS ENTIDADES APROBADAS PARA SU IMPLANTACIÓN EN LA PROVINCIA HASTA EL MES DE DICIEMBRE 2007. Poder Popular, Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial. Las Tunas.

- FEDERACIÓN COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, NANCY. Sistema de Gestión de la Calidad General, Oficina Nacional de Normalización.
- FIGUEROA DE LA PAZ, FIDEL. Sistema de Organización de Producción de Bienes y Servicios, Ministerio de la Construcción.
- FOLLETOS GERENCIALES. Publicación periódica. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación Superior. 2001
- FONTAINE ECHEVARRÍA, OSMANI. El Perfeccionamiento Empresarial en las cooperativas cañeras, Trabajo de Diploma, Centro Universitario, Las Tunas, 2002.
- GARCÍA DE ENTERRÍA, EDUARDO Y FERNÁNDEZ, TOMÁS RAMÓN. Curso de Derecho Administrativo. Madrid: Civitas, 2000, 2 Tomos.
- GARCÍA VERA, YADIRA. Métodos y Estilos de Dirección
- GONZÁLEZ BERMÚDEZ, FERNANDO M. Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de la Innovación, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio ambiente.
- GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, ALFREDO. Economía y Sociedad: Los retos del Modelo Económico. En Revista Temas Cultura, Ideología y Sociedad Número 11, jul. – sept, 1997.
- GONZÁLEZ MARTÍNEZ, ARTELIO. Contrapunteo del Perfeccionamiento. En Granma, 13 de junio del 2007, año 43, número 140.
- GORDILLO, AGUSTÍN - Tratado de derecho administrativo. Buenos Aires: Fundación de derecho administrativo, 1998-2000.
- GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO. (1972) Escritos y Discursos, t.8, p. 177-178, Ed. Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro, La Habana.
- GUÍA DE CONTROL A LAS EMPRESAS QUE ESTÁN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL, 11 de diciembre del 2007.
- GUZMÁN NAPURI, CHRISTIAN - La Administración Pública y el Procedimiento Administrativo General. Lima: Página Blanca, 2004.
- GUZMÁN NAPURI, CHRISTIAN - El Procedimiento Administrativo. Lima: Ara Editores, 2007.
- HEVIA VÁZQUEZ, EDUARDO. (1999), Concepto Moderno de la Auditoría Interna. España.

HOLMES, A. (1994). Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México.

INFORME DE ECONOMÍA HASTA DICIEMBRE 2007. Las Tunas.

INTERNET, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, IMCP, Boletín 3050.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. Internet. <http://www.economista.cubaweb.cu/>

JESÚS GONZÁLEZ, LUIS. VI Congreso de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores "Ser economistas en Cuba implica una dosis adicional de creatividad". El Economista de Cuba. Noviembre del 2005, número 4 año 5. Habana. Cuba.

JOMARRÓN SAO, LEDUÁN. Las Finanzas y el Perfeccionamiento Empresarial, DI. Trabajo de Diploma. Centro Universitario, Las Tunas, 2004.

La Asociación Nacional de Economistas y Contadores promueve la superación profesional como un derecho de sus afiliados. El Economista de Cuba, noviembre del 2006, número 4, año 8. p 8-9. Habana. Cuba.

La Empresa estatal cubana y el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (1) José A. Massip, Ernesto Hernández García, Boris Nerey Obregón. [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/massip\\_hdez\\_nerey1\\_230101.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/massip_hdez_nerey1_230101.htm). Consulta (19/2/08 9:00pm.)

LEE, SUSANA. Perfeccionamiento Empresarial. No es perfecto... pero ha demostrado su eficiencia. p 4-5 En Granma, Año 43, número 20, 23 de enero del 2007.

LEONARD, W. (1990). Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana.

LEYVA FIGUEROLA ISMARAY. Situación actual del Sistema de Dirección y Gestión en la provincia Las Tunas. Compendio Bibliográfico. 2008

LÓPEZ MOURE, EIDA Y GARCÍA DIZ, ODALIS. Análisis de la estructura organizativa para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial en la empresa azucarera del municipio Amancio. 2008

Los Sistemas de Control de Gestión. Estrategia para las organizaciones. Monografías. Com. Consulta (3/1/08 10:00 PM).

- MACHADO NOA, N. Consideraciones y reflexiones acerca del Control de Gestión. Universidad Central de Las Villas, Material del Curso de Postgrado Control de Gestión, 1997.
- MANTILLA, SAMUEL A., Control interno. Enfoques estratégico y operacional. Departamento de Ciencias Contables, Universidad Javeriana. Colombia, 2001.
- MARTÍN RETORTILLO, SEBASTIÁN - Derecho administrativo económico. Madrid: La Ley, 1991, 2 Tomos.
- MARTÍNEZ FUENTES, SILVIA. Cuba más allá de los sueños: Bajo el Prisma del Perfeccionamiento Empresarial, Sentando bases para el futuro, La Habana, Ed. José Martí, 2003.
- MARTÍNEZ PÉREZ, OSVALDO. Periódico Granma, pág. 4, 29 diciembre 2007.
- MASSIP, JOSÉ A., HERNÁNDEZ GARCÍA, ERNESTO, NEREY OBREGÓN BORIS. La Empresa estatal cubana y el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- MEIGS, W. LARSEN, J. (1994). Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana.
- MES, *Manual de normas y procedimientos de contabilidad*, La Habana Editorial Félix Varela, 2004.
- MORALES CARTAYA, ALFREDO Ministro. Sistema de Gestión del capital Humano, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- MORÓN URBINA, JUAN CARLOS - Comentarios a la Ley del Procedimiento Administrativo General. Lima: Gaceta Jurídica S.A., 2001.
- NORMAS DEL CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO, Perú, 1998-06. Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiero del MES, La Habana, Editorial Félix Varela, Septiembre 2002.
- OCHOA OCHOA DEISY, Sistema de acciones para la preparación político-ideológica de profesores de las escuelas ramales en Las Tunas, Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. 2009.
- PÉREZ BETANCOURT, ARMANDO. Guía Metodológica para la elaboración del diagnóstico Empresarial, La Habana, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 28 de diciembre del 2008.

- PÉREZ CAMPANA, MARISOL. Contribución al Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministros, Modelos de Procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Holguín, 2005.
- PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. Sistemas y Subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiero del MES, La Habana, Editorial Félix Varela, Septiembre 2002.
- PICO GARCÍA ADDIS MARICELA. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Diseño de un Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Estratégico del Centro Universitario Las Tunas. POCH, ROBBINS. (1992). Manual de Control Interno.
- POCH, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición Barcelona España.
- PONJUÁN DANTE, GLORIA. Gestión de Información en las Organizaciones. Editorial Félix Varela. Cuba. 2006.
- RAMÍREZ DE LA NUEZ, RAÚL, SARIOL SOSA, SARA Y CASANOVA, YAREMIS. Refuerzan estrategia en proceso de Perfeccionamiento Empresarial, publicado el 1ro de septiembre del 2006. <http://www.lademajagua.co.cu/infgran4941.htm> Consulta (19/2/08 9:00pm.).
- RECIO, RENATO. Perfeccionamiento empresarial y dinámica del empleo en Cuba. <http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo10.html>. Consulta (19/2/08 9:00pm.)
- REDONDO, A. (1993). Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.
- RESOLUCIÓN ECONÓMICA V CONGRESO PCC, La Habana, Editorial Política, 1997.
- RESOLUCIÓN NO. 235/05 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS.
- RESOLUCIÓN NO. 297/03 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS.
- RESOLUCIÓN NO.13/06 DEL MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL.
- RESOLUCIÓN NO. 91/06 DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN.

- RESOLUCIÓN 026 DEL 2006 DEL MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL. Guía metodológica de Auditoría de Gestión.
- REVISTA PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. Modelo de Gestión Económica Financiera del Ministerio de Educación superior. Capítulo 9, La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.
- ROBBINS S. Comportamiento Organizacional. Edición digital. Libros de Dirección. Sitios FTP del [www.ult.edu.cu/biblioteca](http://www.ult.edu.cu/biblioteca) digital.1996
- RODRÍGUEZ, JOSÉ LUIS. Sistema de Planificación. Ministerio Economía y Planificación.
- SANTAMARÍA, PASTOR, JUAN ALFONSO – Principios de Derecho Administrativo. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2000.
- STONER J. Administración, Editorial MES, La Habana, 1996.
- TRISTÁ ARBESÚ, GRISEL. Segunda Jefa del Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Generalidades.
- VILLA GONZÁLEZ, EULALIA. Clima organizacional y el Control de Gestión en la Educación Superior. El caso de una Universidad. Revista Cubana número 3 del 2005.

**ANEXO 1: Encuesta a directivos de la Empresa de Comercio y Gastronomía para diagnosticar su preparación para garantizar el cumplimiento de la implementación del perfeccionamiento empresarial.**

Estimado compañero:

Se está realizando una investigación científica sobre la implementación del perfeccionamiento empresarial, necesitamos realizar un diagnóstico de las debilidades que presenta este proceso, en cuanto a la preparación que poseen, lo cual permitirá elaborar propuestas de solución, por lo que solicitamos su valiosa cooperación respondiendo con objetividad y de forma anónima las siguientes preguntas:

1. Una vez conocido por usted la información relacionada con la aplicación del proceso de perfeccionamiento empresarial ¿Recibió la preparación en la empresa para enfrentar dicho proceso? Suficiente \_\_\_\_\_ Escasa \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

a)-Si considera que la preparación es suficiente, enumere algunos de los aspectos tratados:

2. La comisión de perfeccionamiento para definir la situación de la implementación del proceso en la empresa, debe colegiar el trabajo en equipo, considera usted que es evidente la coordinación de todas las acciones previstas en cada sistema.

Suficiente \_\_\_\_\_ Escasa \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

3. Marque con una cruz según sus criterios acerca de la información a todos los implicados, sobre la claridad del papel que le corresponde a cada uno en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

Los dirigentes: Suficiente \_\_\_\_\_ Escasa \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

Los trabajadores: Suficiente \_\_\_\_\_ Escasa \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

Las organizaciones: Suficiente \_\_\_\_\_ Escasa \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

4. Analice los aspectos que le planteamos para implementar el perfeccionamiento empresarial. Marque con una X los que considera que presentan dificultades en la empresa.

a) \_\_\_\_\_ Se observan cambios en los modos de actuación de los implicados en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

\_\_\_\_\_ Existe mayor preocupación por revisar y cambiar las normativas y regulaciones externas.

\_\_\_\_\_ Se ha producido un constante proceso de supervisión y ajuste, un actuar con flexibilidad y adaptación a los cambios internos y del entorno.

\_\_\_\_\_ Se ha logrado una productividad del trabajo superior.

\_\_\_\_\_ Se ha trabajado por la calidad y no por la cantidad.

5. El no poder implementar el perfeccionamiento empresarial afecta en especial al área económica lo que limita la eficiencia, faltando un adecuado estudio y estructura organizacional que responda con dinamismo a los cambios que se presentan. Emita brevemente sus criterios sobre las causas que considera usted inciden en esta situación.

6. Exprese su valoración sobre el análisis en el consejo de dirección de la empresa para la revisión periódica de la estrategia empresarial, de modo que le permita identificar las precisiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo durante la organización de los 18 sistemas del perfeccionamiento empresarial.

## Anexo 2: Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL (aspectos del 1 al 82)</b>			
	Integridad y valores éticos (aspectos del 1 al 6)			
	Competencia profesional (aspectos del 7 al 15)			
	Atmósfera de confianza mutua (aspectos del 16 al 32)			
	Organigrama (aspectos del 33 al 40)			
	Asignación de autoridad y responsabilidad (aspectos del 41 al 45)			
	Políticas y prácticas en personal (aspectos del 46 al 56)			
	Comité de Control (aspectos del 57 al 59)			
	<b>Otros aspectos</b> (aspectos del 60 al 82)			
	Planificación Estratégica, Plan y Presupuesto (aspectos del 60 al 72)			
	Manuales (aspectos del 73 al 82)			
	<b>COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS (aspectos del 83 al 96)</b>			
	Identificación del riesgo (aspectos del 83 al 89)			
	Estimación del riesgo (aspectos del 90 al 91)			
	Determinación de los objetivos de control (aspectos del 92 al 94)			
	Detección del cambio (aspectos del 95 al 96)			
	<b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL (aspectos del 97 al 341)</b>			
	Separación de tareas y responsabilidades (aspectos del 97 al 101)			
	Coordinación entre áreas (aspectos del 102 al 105)			
	Documentación (aspectos del 106 al 116)			
	Niveles definidos de autorización (aspectos del 117 al 118)			
	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos (aspectos del 119 al 121)			
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros (aspectos del 122 al 128)			
	Rotación del personal en las tareas claves (aspecto 129 )			
	Control del sistema de información (aspectos del 130 al 136)			
	Control de la tecnología de información (aspectos del 137 al 141)			
	Indicadores de desempeño (aspectos del 142 al 144)			
	Función de Auditoría Interna independiente (aspectos del 145 al 147)			
	<b>Otros aspectos</b> (aspectos del 148 al 341)			
	Combustible (aspectos del 148 al 173)			
	Producción (aspectos del 174 al 178)			
	Precios (aspectos del 179 al 181)			
	Cuentas por Pagar (aspectos del 182 al 190)			
	Cuentas por Cobrar (aspectos del 191 al 201)			
	Activos Fijos Tangibles (aspectos del 202 al 222)			

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
	Activos Fijos Intangibles (aspectos del 223 al 227)			
	Inventarios (aspectos del 228 al 264)			
	Caja y Banco (aspectos del 265 al 296)			
	Nóminas (aspectos del 297 al 310)			
	Registros, Submayores y Otros Modelos (aspectos del 311 al 316)			
	Faltantes, Pérdidas y Sobrantes (aspectos del 317 al 333)			
	Presupuesto (aspectos del 334 al 341)			
	<b>COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (aspectos del 342 al 366)</b>			
	Información y responsabilidad (aspectos del 342 al 344)			
	Contenido y flujo de la información (aspectos del 345 al 347)			
	Calidad de la información (aspectos del 348 al 350)			
	Flexibilidad al cambio (aspectos del 351 al 353)			
	El sistema de información (aspectos del 354 y 355)			
	Compromiso de la dirección (aspectos del 356 y 357)			
	Comunicación, valores de la organización y estrategias (aspectos del 358 al 360)			
	Canales de comunicación (aspectos del 361 al 366)			
	<b>COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO (aspectos del 367 al 405)</b>			
	Evaluación del Sistema de Control Interno (aspectos del 367 al 371)			
	Eficacia del Sistema de Control Interno (aspectos del 372 al 382)			
	Auditorías del Sistema de Control Interno (aspectos del 383 al 387)			
	Validación de los supuestos asumidos (aspectos del 388 al 390)			
	Tratamiento de las deficiencias detectadas (aspectos del 391 al 405)			

**Anexo 3: Guía para el diagnóstico de la situación del control interno a las unidades según guía de la Contraloría General de la República (Adaptada por la autora)**

	<b>Planificación Estratégica, Plan y Presupuesto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
1.	Se analiza en los diferentes niveles de la UNIDAD el cumplimiento de LOS PLANES de ventas y costos			
2.	Está el Plan de ingresos y gastos visible en la unidad.			
3.	El Plan y su cumplimiento se conocen y analiza por los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas.			
4.	Está el Plan de Ingresos y Gastos en divisas, desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad.			
5.	El Plan de Ingresos y Gastos en divisas y su cumplimiento se conocen y analizan por los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas y áreas.			
6.	Está elaborado el Plan de Ahorro.			
7.	Se analiza el cumplimiento del Plan de Ahorro con la participación de los trabajadores.			
8.	Se han establecido las Normas Unitarias de Gastos para la unidad y sus principales actividades.			
9.	Se chequea sistemáticamente el cumplimiento de los planes de trabajo en cada unidad organizativa, que permita detectar posibles incumplimientos y adoptar las medidas necesarias.			
10.	Se cumple con el objeto social aprobado de acuerdo al tipo de unidad que se revise.			
	<b>Identificación del riesgo</b>			
11	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.			
12	Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención).			
13	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.			
14	Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.			
15	Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores.			
16	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.			
	<b>Producción (Solo para las Unidades de gastronomía)</b>			
17	Tienen establecidas las normas de consumo para los productos que se elaboran y sus normas de elaboración y estas se cumplen debidamente			
18	Se analizan las desviaciones que existen entre lo normado en las cartas tecnológicas y el real obtenido en el proceso productivo, en las partidas Materias Primas y Materiales, Salario, Gastos, Consumo.			
	<b>Precios</b>			

19	Los productos y servicios que se comercializan tienen precios aprobados por el nivel que corresponde.			
20	Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.			
	<b>Activos Fijos Tangibles</b>			
21	Cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que está bajo su custodia.			
22	Las Actas de Responsabilidad Material están actualizadas por áreas.			
23	Están actualizados los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles de cada área.			
	<b>Inventarios</b>			
24	Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén.			
25	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.			
26	Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.			
27	El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.			
28	Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.			
29	El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.			
30	Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son verificados sistemáticamente.			
31	El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.			
32	Los inventarios ociosos por exceso o por desuso se controlan separadamente y se activan las gestiones para su eliminación.			
33	Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.			
34	En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados.			
35	A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.			
36	Se notifican a los suministradores o a los transportistas las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.			
37	Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.			
38	Están amparadas las transferencias de productos entre los almacenes de la entidad.			
39	Se controlan las Transferencias entre Almacenes.			
40	Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden.			
41	Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.			

42	No existen diferencias entre la existencia en almacén o IPV y la existencia física en la unidad de las mercancías o productos almacenados			
43	Las normas usadas para calcular las salidas de almacén están de acuerdo a las establecidas legalmente según las cartas tecnológicas o normas de consumo			
44	Los modelos que se utilizan para las operaciones de Inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente.			
	<b>Caja y Banco</b>			
45	El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc.			
46	Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes.			
47	Tienen establecido un modelo para la recepción del efectivo por concepto de ingresos de Comedores y Cafeterías.			
48	Tienen un documento que establezca el fondo autorizado para la caja sea para cambios o cualquier otro.			
49	No existe contrapartida en la unidad a no ser la autorizada de las operaciones del último día del mes y estas se depositan el primer día hábil bancario del mes siguiente.			
50	El efectivo de ventas se corresponde con el saldo en IPV y los productos vendidos			
51	Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe una carta del director que aprueba otro término.			
	<b>Nóminas</b>			
52	Se controla mediante el registro de asistencia la disciplina laboral y este se encuentra actualizado			
53	La información que se reporta en la Prenómina es coincidente con las incidencias reportadas en el control de asistencia y la notificación de vacaciones, deducciones, licencias y subsidios, según correspondan, que han tenido los trabajadores en el período a pagar anterior a la inspección.			
	<b>Validación de los supuestos asumidos</b>			
54	Se brinda información a los trabajadores acerca del funcionamiento del control interno.			
55	Se consulta y analiza con los trabajadores el cumplimiento del Sistema de Control Interno y las fallas que pudiera tener.			
56	Se corrobora información de partes externas con la parte interna de la entidad, en cuanto al control interno, analizando si existen problemas a resolver.			
	<b>Tratamiento de las deficiencias detectadas</b>			
57	Se implementan las recomendaciones de auditores internos y externos para mejorar el control interno.			
58	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
59	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.			

60	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo Dirección.			
61	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
	<b>Otros Aspectos de Control</b>			
62	Esta debidamente actualizado el Mural de protección al consumidor como se establece por las normas del MINCIN			
63	En el caso de las unidades de gastronomía se cuenta con el Expediente de servicio y está actualizado correctamente			
64	Se realiza la lectura diaria del Metro Contador			
65	En las unidades de comercio existe actualizado el control Interno reflejando las ventas por días de acuerdo a las notas o vales de ventas; verificar que se controlen las dietas y otros productos especiales y se concilien con oficoda			
66	En las tiendas industriales están actualizados los registros control de la mercancía a la venta y coincide la venta diaria reflejada con lo depositado a banco			
67	El administrador cumple con su contenido de trabajo de acuerdo a la Res. 152 del MINCIN.			
68	En las unidades que existan personal de control económico existe división de funciones y contrapartida en los mecanismos de control, de acuerdo a los cargos de auxiliar económica, almacenero y administrador.			
69	Se entrega como está estipulado la información contable y de estadísticas a la dirección de la empresa (decenal, semanal o diaria, de acuerdo al tipo de unidad)			
70	Se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			

**Anexo 4: Cronograma de control a aplicar a cada departamento y unidad.**

Departamento	Día	Hora	Lugar	Ejecutan	Controla
<b>Dirección:</b> Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control (Hasta el aspecto 147).					
<b>Subsistemas de Caja y Banco</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de la empresa</li> <li>• Departamento de Finanzas empresa</li> <li>• UBA Centro Elaboración</li> <li>• UBA de Gestión</li> </ul>					
<b>Subsistema de AFT.</b>					
<b>Útiles y Herramientas.</b>					
<b>Seguridad Informática.</b>					
<b>Combustible y transporte.</b>					
<b>Cuentas por pagar y cobrar,</b> Contratación económica					
<b>Registros y submayores</b> (Todos los departamentos).					
<b>Dpto. de Nóminas.</b>					
<b>Recursos Humanos.</b>					
<b>Seguridad y Protección.</b>					
<b>Precios.</b>					
<b>Planificación y Presupuesto.</b>					
<b>Faltantes y Sobrantes.</b>					
<b>Producción.</b>					
<b>Inventarios y almacenes.</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Componentes:</b> información y comunicación supervisión y monitoreo (Del 342 al aspecto 405).</li> </ul>					

No	Unidades del comercio	Día	Hora	Lugar	Ejecutan	Controla
1						
2						

No	Unidades de la gastronomía	Día	Hora	Lugar	Ejecutan	Controla
1						
2						

**Anexo 5: Entrevista para caracterizar la preparación de los dirigentes y trabajadores de la empresa en el control interno.**

Datos Personales:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en la actividad: \_\_\_\_\_

**Presentación introductoria.**

Se está realizando un diagnóstico sobre el control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial, lo cual permitirá elaborar propuestas de solución, por lo que solicitamos su valiosa cooperación respondiendo con objetividad las preguntas.

**Cuestionario:**

1. ¿Considera que esta empresa tiene garantizada la infraestructura necesaria y los recursos humanos para asumir adecuadamente el proceso de perfeccionamiento empresarial?
2. ¿Cómo se analiza el proceso de perfeccionamiento empresarial en la empresa?
3. ¿Cómo se evalúa el sistema de control interno a partir de los 5 componentes?
4. ¿Qué acciones se han realizado en la empresa por el grupo de trabajo de perfeccionamiento para definir la situación del sistema del control interno y la implementación del perfeccionamiento en la empresa de Comercio y Gastronomía?
5. ¿Según su consideración cuáles son las limitaciones que afectan el sistema de control interno en la empresa?
6. ¿Qué importancia usted le confiere a la implementación del perfeccionamiento empresarial en los momentos actuales?

**ANEXO 6: Encuesta a dirigentes de la Empresa de Comercio y Gastronomía para diagnosticar la preparación que tienen sobre el control interno.**

Estimado compañero:

Necesitamos realizar un diagnóstico de las debilidades que presenta el control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial, lo cual permitirá elaborar propuestas de solución, por lo que solicitamos su valiosa cooperación respondiendo con objetividad y de forma anónima las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles de los siguientes componentes del control interno usted conoce? Marque con una X en cada caso.

Ambiente de control  Evaluación de los riesgos

Actividades de control  Información y comunicación  Supervisión y monitoreo.

2- ¿Usted ha recibido preparación para aplicar los componentes del control interno? Marque con una X.

Si  No

3- Si su respuesta es afirmativa mencione, por parte de quién la ha recibido. Marque con una X en cada caso.

Director  Plan de capacitación entidad  Grupo de dirección.

4- ¿En su preparación para aplicar el control interno en cuáles de sus componentes usted muestra mayor dominio? Marque con una X en cada caso.

Ambiente de control  Evaluación de los riesgos  Actividades de control  
 Información y comunicación  Supervisión y monitoreo

5- De los problemas que aparecen a continuación, cuáles usted considera que limitan la correcta aplicación del control interno. Marque con una X en cada caso.

Manifestaciones de robo, desvío de recursos e ilegalidades.

Desaprovechamiento de la jornada laboral.

No todas las áreas efectúan las evaluaciones del desempeño a los trabajadores.

El Comité de Ingreso no funciona.

Ausencias y llegadas tardes al trabajo.

Débil compromiso con el objeto social.

Poca cooperación entre cargos y puestos de trabajo.

Falta organización de la actividad de control interno.

Insuficiente organización de la planificación.

No está organizada la actividad de contratación económica.

**Anexo 7: Cronograma de aplicación de las acciones para erradicar deficiencias derivadas del diagnóstico y la prevención de riesgos.**

Departamento o unidad	Deficiencias señaladas	Acciones para erradicarlas	Fecha de cumplimiento	Ejecuta	Controla

**Anexo 8: Encuesta a especialistas sobre la factibilidad en la aplicación del procedimiento de control interno en la empresa de Comercio y Gastronomía de Amancio.**

**Datos Personales:**

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en el cargo: \_\_\_\_\_

**Presentación introductoria.**

Como parte de la investigación científica sobre el procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial necesitamos realizar la evaluación de la factibilidad que tendrá este en la empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio y mejorar sus resultados e impacto económico en el territorio por lo que le solicitamos su valiosa cooperación respondiendo con objetividad las preguntas. Muchas gracias.

**Cuestionario:**

1-¿Considera usted que el procedimiento de control interno planteado contribuye a implementar el perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio y mejora sus resultados e impacto económico en el territorio?

Marque con una X en cada caso.

\_\_\_Si \_\_\_No

Otra consideración. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

2-A su criterio cuáles son las principales bondades del procedimiento de control interno propuesto.

3- A su consideración qué recomendaría para el presente procedimiento. (Responda al dorso).