

*UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*



PROYECTO DE TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Implantación de un Procedimiento de Calidad para el Control de los Recursos Financieros en la ENSA.

Autor: Orlady Ruiz Pérez

Tutora: MSc. Yudih Rodríguez Pérez

Junio 2012



Pensamiento

“La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas, de las fábricas (...) las finanzas tenerlas al día, por ejemplo los pagos y los cobros, contribuyen a la disciplina financiera.”

Che.

Dedicatoria

- Š *A quienes siempre han estado junto a mí en los momentos difíciles
brindándome todo su apoyo, dedicación, confianza y amor:
Mis padres.*
- Š *A quien pienso que mi trabajo sirva como fuente de inspiración un futuro no
muy lejano:
Mi hijo.*
- Š *A quien me brinda todo su amor, apoyo y comprensión
Mis amistades.*
- Š *A quien me ha dado la posibilidad de cursar mis estudios.
La Revolución*

Agradecimientos

- Š *A mis padres, a quienes debo todo lo que soy en esta vida.*
- Š *A Yudith Rodríguez, mi tutora, por dedicarme gran parte de su tiempo y concederme el honor de trabajar juntas.*
- Š *A mis amistades que nada ha impedido que llegue hasta mí su ayuda.*
- Š *A mis compañeros de grupo, en especial a Tania Martin por su comprensión y por todas sus muestras de amistad.*
- Š *A todos los profesores que de alguna forma contribuyeron a mi formación.*
- Š *A todas las personas que contribuyeron a la realización de esta tesis*

A todos, mi mayor gratitud

Resumen

Una de las líneas fundamentales para elevar la eficiencia en la productividad de la Empresa Socialista es lograr la calidad y competitividad. Este trabajo tiene como título implementación de un procedimiento de calidad para el control de los Recursos Financieros en la Empresa Nacional de Servicios Aéreos de la provincia Santi Spiritus que tiene como fin contribuir al incremento de la eficiencia y eficacia de dicha empresa. Por otra parte, se realizó un estudio bibliográfico sobre el tema en particular, conformándose un marco conceptual en el que se sustentó la investigación, al analizarse distintos conceptos y enfoques sobre la calidad. Fueron utilizados durante la investigación técnicas e instrumentos para determinar el nivel de necesidades y los resultados de su implementación. Por último, se implementó de manera práctica el procedimiento en la Empresa, pasando por las diferentes fases propuestas en el modelo escogido, antes y después de aplicado el mismo. Los resultados de esta investigación son aplicables perfectamente a otras unidades del territorio.

Índice

Introducción

Capítulo I: Fundamentación del Tema

- 1.1 Introducción al capítulo
- 1.2 Características del Procedimiento
- 1.3 Cualidades de la información.
- 1.4. Definición de proceso.
- 1.5 Características de los Procesos.
- 1.6. Procedimientos para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la calidad
- 1.7 Conclusiones del capítulo

Capítulo II: Diagnóstico e Implantación de un Procedimiento de Calidad para el Control de los Recursos Financieros en la ENSA

- 2.1 Caracterización de empresa nacional de servicios aéreos
- 2.2 Estructura Organizativa del departamento Económico Contable
- 2.3 Fundamentación de Procedimiento para su Aplicación
 - 2.3.1 *Procedimiento Financiero*
 - 2.3.2 *Principio de Registro*
 - 2.3.3 *Alcance*
 - 2.3.4 *Referencia*
- 2.4 *Diagnóstico de la situación actual del Procedimiento Ingresos, Distribución y Control de las Finanzas en Empresa Nacional de Servicios Aéreos*
- 2.5 Conclusiones del Capítulo.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía

Anexos

Introducción

La sofisticación administrativa de las empresas, la creciente competencia en los negocios, así como la difícil situación económica mundial, exigen a los ejecutivos tener una clara perspectiva financiera para que puedan orientar sus distintas actividades al logro de resultados que maximicen la posición financiera en la organización.

La necesidad de disponer de una información contable, eficiente y oportuna resulta imprescindible para dirigir económicamente una entidad; se interpretan los resultados obtenidos y se proyecta el desempeño futuro de la misma, lo que representa un medio efectivo para la dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada a las funciones de éste y se reciba con tiempo suficiente para tomar decisiones y controlar su resultado.

Por otra parte el entorno al que se enfrentan las empresas hoy en día, es muy cambiante (dinámico) y tiene un fuerte impacto sobre ellas, teniendo en cuenta que cualquier tipo de inestabilidad en algún lugar, región o país, se convierte rápidamente en una perturbación de carácter global debido a las relaciones de interdependencia que se han establecido como consecuencia del proceso de globalización y el acelerado desarrollo de las comunicaciones. Una de las vías con que cuenta la empresa para obtener una información confiable es el control de los recursos financiero.

La flexibilidad del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directivos se vean en la necesidad de adecuar procedimientos para el control de los recursos económico y financiero a la práctica internacional, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y tener una administración más eficiente.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro predecible, muestra la necesidad de aplicar procedimientos para el control de los recursos Financiero, que unido al grado de autonomía que deben ir garantizando las empresas, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles que faciliten la toma de decisiones oportunas con miras a alcanzar la eficiencia empresarial.

El control de los recursos financiero se efectúa para conocer la salud de una empresa, medir y evaluar sus riesgos operativos, tomándose las decisiones adecuadas si se manifiesta en el mismo alguna inestabilidad existente o posible.

El control de los recursos financiero se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información se muestra en los Estados Financieros.

Un buen Control de los Recursos Financieros le sirve a la empresa para evaluar las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el control de los recursos Financieros, ya que propicia a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la actividad tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros; garantizando a los acreedores la seguridad de establecer relaciones crediticias que fomenten el proceso mercantil y los beneficios finales.

Por la importancia de la temática y su aplicación en la vida práctica es necesario seguir profundizando en el control económico financiero lo que dará como resultado una mejor y más eficiente gestión económica financiera de nuestras empresas.

Estas investigaciones proponen la implantación de un procedimiento de calidad para el control de los recursos financieros en la

La determinación de estos factores debe llevar a los analistas a interesarse por los datos más significativos y establecer comparaciones que los conduzcan a conclusiones más certeras y que puedan ayudar a solucionar estos problemas.

En la práctica contable y financiera muchas de las entidades cubanas adolecen de mecanismos que les permitan establecer estas valoraciones y poder tomar decisiones acertadas. La mayoría de estos procedimientos se pierden en el uso desmedido de técnicas de análisis y en la mayoría de las ocasiones éstas no constituyen un instrumento de análisis acorde a las características de las empresas.

Teniendo en cuenta que al aprobarse el Expediente de Perfeccionamiento correspondiente a ENSA se adoptaron toda una serie de cambios en sus políticas y procederes en cuanto a la Contabilidad y aprovechando la coyuntura para realizar algunas mejoras posibles en el sistema actual en uso, además de la introducción de los previsto en las Resoluciones 235 y 294 de 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, resulta conveniente verificar que se cumpla lo establecido en los cambios para los Procedimientos asociados a la contabilidad soportada sobre las tecnologías de la información, tanto por el Ministerio de Finanzas y

Precios como por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, y se le de cumplimiento a lo establecido en el apartado III. DICTAMEN E INFORME DE REVISIÓN de la Res. 340/04 del MFP, una vez que se hayan completado los cambios fundamentales y se haya comprobado su funcionamiento correcto en todo el sistema ENSA.

El desarrollo de la informatización de la sociedad ha conllevado a que el procesamiento de los datos primarios con fines contables se haya incrementado sobre la base del uso de tecnologías de la información.

Es práctica, en muchos países, que los Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información, cumplan con determinados requerimientos y pasen procesos de certificación que dictaminan sobre este particular.

Estos procesos de certificación, garantizan una seguridad razonable a los usuarios de los sistemas, al cumplir con las exigencias para un procesamiento oportuno y seguro. De igual forma, facilita el proceso de supervisión de los organismos y entidades fiscalizadores.

En este procedimiento se establecen las bases para el dictamen, que deberán obtener los Sistemas y Programas Contables – Financieros sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas.

No obstante la ENSA no cuenta con un Procedimiento de Calidad para el control de los Recursos Financieros que le permitan dictaminar su situación económica y financiera. Esto determina que no se informe adecuadamente a la Dirección y el colectivo de trabajadores los resultados reales que ha generado la entidad en el período económico. En tal sentido el proceso de toma de decisiones se ve limitado al considerar las invariantes de mayor peso que inciden sobre la eficiencia de la actividad y la solución adecuada y pertinente de los problemas planteados.

Estas manifestaciones han conducido a la autora de este trabajo formular como **problema de la investigación** La no aplicación de un procedimiento de calidad para el control de los Recursos Financieros en la ENSA

Se declara como **objeto de estudio** el proceso de control

Y como **campo de acción** se determino el control a los recursos financieros.

Lo que permitió formular como **objetivo general** la propuesta de un procedimiento para el control de los Recursos Financiero que garantice a la dirección de la Empresa de Nacional de servicios Aéreos de Sancti Spíritus una toma de decisiones eficiente y eficaz.

Del objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Ø Identificar y procesar los controles económicos, mediante la construcción del marco teórico referencial de la investigación.
- Ø Caracterizar la entidad objeto de estudio, así como diagnosticar la situación actual que presenta en relación al control de los recursos Financiero.
- Ø Aplicar métodos y técnicas a través de un procedimiento para el control de los recursos Financieros en la Empresa Nacional de servicios aéreos de Sancti Spíritus para la toma de decisiones.

Se pretende dar validez a la siguiente **Hipótesis**: Si se implanta un Procedimiento para el control de los recursos financieros permitirá el control de éstos, con una seguridad razonable.

Se determinó como **variable independiente**: el procedimiento de calidad.

Y como **variable dependiente**: el control financiero.

Para la realización de esta investigación se proponen utilizar **métodos** propios de la investigación científica para ello se seleccionaron:

Dentro de los **Métodos del nivel teórico**:

- **El análisis y síntesis**: permitió realizar un análisis teórico del problema mediante el análisis de los datos obtenidos durante el diagnóstico inicial en los registros contables
- **El inducción y deducción**: permite hacer inferencias sobre los cambios que se producirán en la empresa con la utilización del procedimiento que permita el control de los recursos financieros
- **El histórico-lógico**: permitirá identificar las diferentes tendencias que a través de la historia han aparecido en la confección de procedimiento partiendo de un análisis histórico evolutivo del desarrollo de la empresa en el control de los recursos financieros.

Métodos del nivel empíricos

- **La observación**: permite identificar la realidad mediante la percepción directa del objeto de investigación, para obtener información y sistematizar aspectos relacionados con el

control de los Recursos Financiero.

- **La revisión de documentos:** Buscar y analizar documentos necesarios que permitan elaborar un procedimiento y que este sea accesible a los trabajadores que lo utilicen.

Métodos estadísticos: Se utilizan los métodos de estadística descriptiva los que permiten ilustrar los datos obtenidos a través de gráficos y se hace la cuantificación y el procesamiento de los datos para la investigación utilizando para ello como procedimiento matemático el cálculo porcentual.

Se toma como **población** para esta investigación el departamento económico de la UEB de la ENSA en Sancti Spíritus y como **muestra** se trabajo con toda la población.

RESULTADOS ESPERADOS

- Contribuir al desarrollo de la Empresa Nacional de Servicios Aéreos con la elaboración de un Procedimiento que les permitirá un mejor control de los recursos financieros.
- La identificación de las principales deficiencias que le permitan dictaminar su situación económica y financiera

El trabajo se ha dividido en dos capítulos un **Capítulo I:** Se realiza un estudio de la aplicación del procedimiento, se hace énfasis en la utilización e importancia de este.

Capítulo II: Se muestran los resultados del diagnóstico inicial que da origen a la investigación, se brinda la propuesta de solución y se valida. Se presentan las conclusiones; las recomendaciones; bibliografía y los anexos que se utilizaron para ilustrar esta investigación.

CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.

I. 1 Introducción al capítulo:

Teniendo en cuenta que la contabilidad en ENSA será soportada sobre las tecnologías de la información, se observarán los principios de preparación de comprobantes, registro, obtención de informes, traslado de la información y comprobación (auditorías) que se establecen para este tipo de servicio.

La Contabilidad registra, clasifica y resume en términos monetarios las operaciones económicas que acontecen en una entidad y por medio de ella, se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la dirección de la entidad.

Constituye un servicio de excepcional importancia para, entre otros aspectos, facilitar:

- La toma de decisiones gerenciales, ya que constituye una eficaz herramienta de dirección.
- La planeación y el control de las operaciones.
- El control por áreas de responsabilidad.
- Las coordinaciones de las actividades desarrolladas.
- La información a los interesados externos, al Consejo de Dirección y al colectivo de trabajadores.
- La exigencia por parte de la administración y el análisis de la eficiencia.
- La formulación, complementación y apreciación de normas administrativas.

La Contabilidad no constituye un fin en sí misma, sino que representa un medio para poder llegar a obtener la información requerida para la dirección de la entidad.

En Cuba la práctica contable se caracteriza por:

- La eliminación de toda rigidez posible, permitiendo una adaptabilidad total a las condiciones específicas de cada entidad.
- Permitir una adecuada comunicación con los socios extranjeros, adoptando una terminología afín a la práctica contable más difundida en el continente.
- Eliminar el excesivo tutelaje en materia de registro contable y posibilitar a los profesionales de la Contabilidad la opción de analizar y decidir sobre la real naturaleza económica de cada hecho en la vida empresarial y sobre sus formas más racionales de registro, a partir de un conjunto de instrumentos básicos y la observancia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Asegura que el Estado satisfaga sus necesidades mínimas de información para las agregaciones ramales y nacionales, al igual que para los intereses de carácter fiscal.

I.2 Características del Procedimiento

Así mismo, Procedimiento de Control de los recursos Financieros se organizan, según las particularidades del sistema, en los siguientes conceptos generales de organización y funcionamiento:

1. Diferenciación de la gestión económica de la gerencia administrativa: aplicando las definiciones organizacionales a los procesos y funciones, no sólo a las estructuras de dirección económicas, y la introducción en la esfera de la actividad de Tesorería.
2. Por cuanto la creación de productos y servicios como mercancías tienen su origen y es un proceso natural de la academia, no es posible una ruptura absoluta del proceso creación-comercialización o de producción-comercialización.
3. Lo importante es aplicar en cada caso el grado y la modalidad de compartimentación entre los negocios que mayores ventajas signifiquen para este
4. Mayor empleo de mecanismos financieros en la dirección, medición y control de las actividades económicas: sin desechar los mecanismos administrativos y/o materiales indispensables, se introducen y priorizan los de carácter financiero, tales como:

indicadores de efectividad y eficiencia, índices de consumo o de gasto, normas, presupuestos, etc.

El Procedimiento aplica métodos y estilos de trabajo que dinamizan su caracterización, tales como:

- Ø Flexible: el Procedimiento se organiza y se aplica en cada centro o institución de acuerdo con sus características y particularidades propias. Cada una de ellas tendrá su propio modelo de gestión económico-financiero.
- Ø Creativo: innovación tecnológica a los procesos económico-contables, garantizando el funcionamiento de dispositivos técnico-asesores y con la participación de todos los trabajadores.
- Ø Participativo: involucra no sólo a los trabajadores de las áreas económicas, también a otros trabajadores y a los estudiantes, en la misma medida que intervengan en los hechos económicos. Se asegura con el establecimiento de los Consejos Técnicos Asesores, Reuniones nacionales por especialidades: Financistas, Contadores, Ingenieros Principales, Reparación y Mantenimiento de Equipos de laboratorios, etc. Discusión y control colectivos del Plan para el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida., etc.
- Ø Sistémico: asegura la normación y regulación de todos los procesos económico-contables con la debida actualización, de acuerdo a las necesidades internas y a las modificaciones del entorno.
- Ø Integral: el Procedimiento abarca a todo el sistema contable, pero reconoce y da respuesta a los requerimientos de las principales agrupaciones de centros, instituciones y entidades, así como a la naturaleza de la actividad económica – presupuestada autofinanciada o empresarial - relacionándolas en la medida necesaria y conveniente.
- Ø Cooperativo: estimula la cooperación entre entidades, dentro y fuera del sistema. Crea estrechas relaciones de trabajo con los organismos rectores de la economía.
- Ø Reconocimiento: moral y social a los trabajadores de las áreas económicas por su modesto y anónimo, pero decisivo papel, en el cumplimiento exitoso de las misiones asignadas a cada centro, institución o entidad. Aplicación de incentivos materiales, individuales y colectivos, en correspondencia con los resultados y al estadio alcanzado en cada área económica.

- Ø Motivación: oportunidades individuales para la superación y calificación profesionales, vinculación estrecha del contenido laboral con elementos de la Ciencia y la Técnica (proyectos de investigación, tesis de grado, etc.), oportunidades de intercambio y actualización profesionales con otras instituciones nacionales y extranjeras, mejoramiento de las condiciones físico ambientales del puesto de trabajo, etc.
- Ø Es indispensable para el logro de los fines y objetivos del modelo de gestión económico-financiera el posicionamiento de valores que constituyan una ética de la labor profesional de las áreas y dispositivos económicos.
- Ø Eficiencia: todos los hechos y actividades, incluidos los que se desarrollan dentro de la esfera presupuestada, deben conllevar su análisis económico. Todos los centros, instituciones y entidades deben contar con un sistema de indicadores económicos fundamentales, según su clasificación o agrupación.
- Ø Eficacia: disposición y presentación oportuna, veraz y sintética de los datos, análisis e informaciones de carácter económico-financiero para la toma de decisiones.
- Ø Racionalidad: correcto empleo de los recursos, uso y explotación adecuada de las instalaciones y capacidades, así como la integración y cooperación de las mismas a nivel de centro y entre centros.
- Ø También es importante señalar que constituyen requisitos que condicionan el pleno funcionamiento del Procedimiento los siguientes aspectos:
- Ø Alcanzar la confiabilidad contable en todos los centros, instituciones y entidades de la organización, así como lograr un adecuado control interno de los recursos materiales y financieros.
- Ø Emplear la contabilidad, así como al resto de la información económica, como un instrumento de la dirección en todos los niveles del sistema.
- Ø Disponer de un elevado nivel de informatización y automatización en todos los Procedimientos, logrando un alto grado de profesionalización y especialización de las funciones.
- Ø Adoptar el nuevo Procedimiento como la política económica oficial de la Organización.

Durante la elaboración de los Sistemas se hubo de unificar algunos de ellos, atendiendo a su vinculación e interrelación dentro de nuestra organización, tales son los casos de los sistemas de Comercialización y el de Precios y el de los subsistemas de Información y el de Estadística. Los demás subsistemas que conforman el MGEF son el subsistema de

planificación, control, organizacional, recursos humanos, informatización, y contabilidad el cual es el objeto de estudio de esta investigación.

En las NORMAS DE VALORACIÓN Y EXPOSICIÓN relativas a las cualidades requeridas por la información contable, se mencionan las siguientes:

- Confiabilidad = La información contable debe ser creíble y válida, basándose para ello en la captación de datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.
- Verificabilidad = El sistema contable establecido debe generar información contable que pueda ser controlada y verificada por terceros, ajenos a su procesamiento.

Este procedimiento asegurar el control de todos los recursos financieros de la Empresa, garantizando su mejor utilización con el objetivo de brindar un mejor servicio a nuestros clientes, y una capacidad mayor de respuesta ante nuestros proveedores.

El desarrollo de la informatización de la sociedad ha conllevado a que el procesamiento de los datos primarios con fines contables se haya incrementado sobre la base del uso de tecnologías de la información.

Es práctica, en muchos países, que los Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información, cumplan con determinados requerimientos y pasen procesos de certificación que dictaminan sobre este particular.

Estos procesos de certificación, garantizan una seguridad razonable a los usuarios de los sistemas, al cumplir con las exigencias para un procesamiento oportuno y seguro. De igual forma, facilita el proceso de supervisión de los organismos y entidades fiscalizadores.

En este procedimiento se establecen las bases para el dictamen, que deberán obtener los Sistemas y Programas Contables – Financieros sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas.

I.3-LAS CUALIDADES QUE DEBE CONTENER TODA INFORMACIÓN CONTABLE, ELABORADA POR CUALQUIER EMPRESA RADICADA EN CUBA, PARA GARANTIZAR SU EFICACIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES, PARA SER UTILIZADA POR LOS DIFERENTES USUARIOS INTERESADOS EN ELLA Y PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS SON:

- UTILIDAD = LA INFORMACIÓN ELABORADA DEBE SER EFICAZ Y EFICIENTE.

- IDENTIFICACIÓN = LOS ESTADOS FINANCIEROS DEBEN REFERIRSE SIEMPRE A PERSONAS JURÍDICAS ESTABLECIDAS; A PERÍODOS DETERMINADOS CIERTOS Y A TRANSACCIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ESPECÍFICAS DE LOS MISMOS.
- OPORTUNIDAD = LA INFORMACIÓN CONTABLE DEBE BRINDARSE EN EL TIEMPO QUE DETERMINE LA NORMATIVA LEGAL Y LOS REQUERIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS, A FIN DE QUE SE TOMEN EN TIEMPO Y FORMA LAS DECISIONES GERENCIALES QUE CORRESPONDAN.
- REPRESENTATIVIDAD = TODA INFORMACIÓN CONTABLE DEBE EXPONERSE EN FORMA ADECUADA Y ABARCAR TODOS LOS HECHOS ECONÓMICO-FINANCIEROS QUE OCURRIERON EN LA ENTIDAD.
- CREDIBILIDAD = LAS INFORMACIONES DERIVADAS DE LA CONTABILIDAD DEBEN SER FIDEDIGNAS, INCORPORANDO A LOS REGISTROS CONTABLES EXCLUSIVAMENTE AQUELLAS TRANSACCIONES REALMENTE OCURRIDAS, EXPRESADAS EN SU DIMENSIÓN CORRECTA Y BASÁNDOSE EN UNA TERMINOLOGÍA PRECISA, COMPENSIBLE Y SIN AMBIGÜEDADES.
- CONFIABILIDAD = LA INFORMACIÓN CONTABLE DEBE SER CREÍBLE Y VÁLIDA, BASÁNDOSE PARA ELLO EN LA CAPTACIÓN DE DATOS PRIMARIOS CLASIFICADOS, EVALUADOS Y REGISTRADOS CORRECTAMENTE.
- VERIFICABILIDAD = EL SISTEMA CONTABLE ESTABLECIDO DEBE GENERAR INFORMACIÓN CONTABLE QUE PUEDA SER CONTROLADA Y VERIFICADA POR TERCEROS, AJENOS A SU PROCESAMIENTO.
- HOMOGENEIDAD = LA INFORMACIÓN QUE SE PROCESA DEBE BASARSE EN CRITERIOS SIMILARES EN EL TIEMPO Y SU APLICACIÓN DEBE SER COMÚN A TODAS LAS ENTIDADES.

I.4 Definición de proceso.

Diferentes autores han creado definiciones de lo que es un proceso, dos muy sintetizadas señalan:

"Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno".

"Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman".

En la primera se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso, en cambio la segunda se especifican los elementos que los conforman.

Otra de las definiciones que resalta el propósito del proceso en sí, lo constituye:

Un proceso es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente. En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras.

Por su parte en la ISO 9000: 2000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia un proceso como: "Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados".

Heras define proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor"

El grupo estadounidense de comunicaciones VIALOG ofrece una definición, que podría resultar muy significativa pues permite integrar todos los actores de una empresa en función del cliente, al precisar:

Son un grupo de actividades y tareas que juntas entregan valor al Cliente, involucran muchas personas y departamentos, transforman entradas en salidas, y por último están enfocados al Cliente y a los resultados.

En su forma más elemental y resumiendo las definiciones anteriores, los procesos se podrían representar, como aparece en la Figura1, en la cual se tiene una entrada (o Input), que estaría asociada a un proveedor; un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto (o output), o sea agregar valor a las entradas; y el Cliente (interno o externo) que recibiría este producto o servicio.



Fig. 1 Esquema Elemental de un Proceso.

Por otra parte, la Figura también muestra que un aspecto vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.

Input: Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios, o condiciones medio ambientales necesarios para llevar a cabo el proceso.

Output: El producto o servicio creado en el desarrollo del proceso; el cual se entrega al cliente.

Punto de inspección: Una decisión de "superado" o "no superado", basada en los estándares objetivos, para comprobar un output en proceso.

1.5 Características de los Procesos.

Algunas de las características más notables de los procesos son las siguientes:

- ∅ Dependen del material y la información que reciben.
- ∅ Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior.
- ∅ Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados.
- ∅ El proceso puede verse como la esencia del negocio.
- ∅ La mayor parte del trabajo se hace a través de procesos.
- ∅ Gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las Empresas entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo.
- ∅ El proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.
- ∅ Son de principio a fin, o sea, van a través de la organización.

- ∅ **Calidad:** Es la reducción de la Variabilidad. **Deming, E. (1989).** En términos menos formales, la Calidad la define el cliente, es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto o servicio. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que el esperaba encontrar y algo más. Así la Calidad es ante todo satisfacción del cliente. Se dice que hay satisfacción del cliente si este percibió del producto o servicio al menos lo que esperaba.
- ∅ **Crosby, P. (1980):** Cumplimiento de unas especificaciones.
- ∅ **Feigenbaum, A. (1971):** La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes.
- ∅ **Drucker, P. (1973):** Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
- ∅ **Calidad Total:** Conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo.
- ∅ Siendo hoy día incuestionable el valor de la Calidad como elemento diferenciador ante la competencia presente y venidera, se aprecian reticencias y dudas, respecto a la orientación y el alcance de su implantación en cada empresa. El planteamiento de asumir los principios de la Calidad Total se convierte, en un factor motivador vigoroso que produce expectativas positivas e ilusión en quienes son llamados a participar en el proceso

1.6 Procedimientos para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad

Al definir un plan de acción para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad la ISO 9000:2000 señala lo siguiente:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;

- e) Establecer las medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso;
- f) Aplicar las medidas necesarias para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Sin embargo a la hora de diseñar e implantar sistemas de la calidad las organizaciones se enfrentan al problema de carecer de un procedimiento que le permita asumir esta compleja tarea, razón por la cual se realizó este trabajo que tiene por objetivo proveer a las organizaciones que pretendan implementar sistemas de la calidad ISO 9000 de un procedimiento para el diagnóstico la gestión de la calidad, la selección de la estrategia e implantación del sistema de la calidad, que tenga en cuenta los factores externos e internos que influyen en ella y sea coherente con la gestión empresarial.

En **Pérez, Z. (2006)** se propone un conjunto de pasos a seguir para diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, se comienza por el análisis externo, la guía para el análisis externo debe tener en cuenta factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, legales y las características del mercado: demanda actual y proyectada, clientes actuales y clientes potenciales, determinantes estructurales de la competencia. Así como las amenazas de nuevos ingresos, barreras para el ingreso, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, presión de productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes **Porter, M. (1980)**. Los resultados de su aplicación se clasifican en amenazas y oportunidades. Se recomienda realizar un análisis interno, donde se deben incluir los requisitos contenidos en las normas ISO 9001:2000 y 9004:2000, así como otras normas específicas de cada sector donde se apliquen, integrando también elementos de la cultura organizacional necesarios para la implantación del cambio. Se confecciona de la matriz DAFO, siguiendo los siguientes pasos:

1. Listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Reducción del listado hasta un número que permita trabajar con comodidad la matriz.
3. Elaboración de la matriz de interacción.

Y luego se identifican y seleccionan las estrategias, la selección se realiza de acuerdo con la puntuación obtenida en cada cuadrante:

I.- Maximizar fortalezas y oportunidades. Estrategias de desarrollo. Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo de Excelencia como el EFQM o algún Premio Nacional o Internacional.

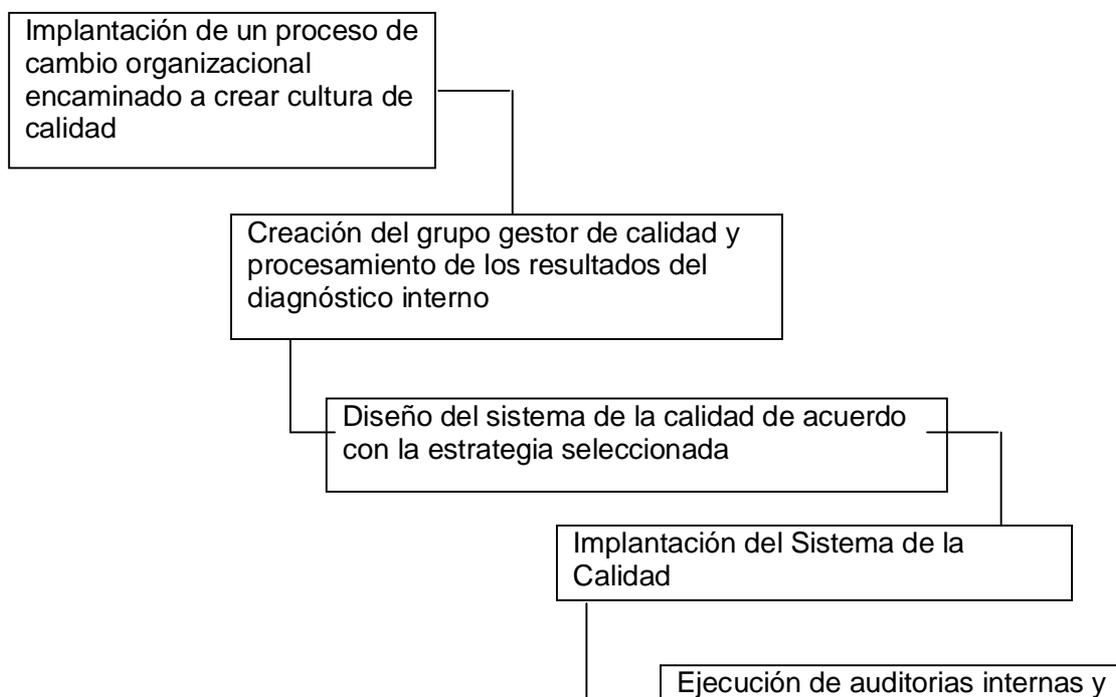
II.- Maximizar fortalezas y minimizar amenazas. Estrategias de protección. Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma **ISO 9004:2000**.

III.- Minimizar debilidades y maximizar oportunidades. Estrategias de desbloqueo interno. Implementación de un sistema de la calidad basado en la norma **ISO 9001:2000**.

IV.- Minimizar debilidades y amenazas. Estrategias de supervivencia. Aplicación del Control de calidad. Uso de reingeniería y benchmarking.

La autora **Pérez, Z.** propone luego del diagnostico, el procedimiento que se representa en la

Figura que a parece a continuación:



Procedimiento para diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Fuente: Pérez, Z.

I.7 Conclusiones del capítulo

1. El análisis de la literatura permitió la actualización de temas tales como: los Sistemas de Gestión de la Calidad y el proceso de certificación de la calidad basado en las normas ISO 9000:2000.
2. La evolución de la calidad esta caracterizada por un inicio donde solo se controlaba en determinados puntos críticos, dicho control era ineficiente debido a los costos de reproceso, luego se trataba del aseguramiento de la misma, donde se buscaba evitar que el producto llegara con algún defecto, y hoy se habla ya, de Sistemas de Gestión de la Calidad, sistemas que integran la empresa para obtener la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Existen diferentes procedimientos para el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.
5. Existen normas internacionales llamadas ISO 9000:2000 para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Capítulo II. Diagnóstico e Implantación de un Procedimiento de Calidad para el Control de los Recursos Financieros en la ENSA

En el presente capítulo se diseña e implementa un procedimiento para el control de los recursos financieros en la entidad objeto de estudio, así mismo demuestra que el mismo posibilita la información que requiere la dirección para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia en el uso de los recursos materiales, financieros.

II.1 Caracterización de la Empresa Nacional de Servicios Aéreos:

La entidad objeto de este diagnóstico está caracterizada como una Unidad Empresarial de Base, actual UEB Centro, tiene su domicilio legal en Carretera Central Km 383 Chabelón

Sancti-Spíritus, es una entidad con más de 40 años de fundada, transitó de Base Aérea, a Destacamento de la Aviación Agrícola hasta su nomenclatura actual.

La Empresa de Nacional de Servicios Aéreos está constituida por las siguientes entidades subordinadas, UEB Pinar del Río, UEB Colón Matanza, UEB Sancti Spíritus, UEB Camaguey con un centro de instrucción, UEB Granma, y el Taller de Reparaciones Generales que se encuentra ubicado en Santa Fe Habana

Su estructura organizativa esta configurada por El Departamento de la Dirección, cuyo Director es Ernesto Cuellar Rodríguez y los especialistas de Calidad, Jurídico, Informática y Comercial. A la dirección se subordinan los Departamentos de Ingeniería, Operaciones, Aseguramiento, Recursos Humanos y Económico Contable. A su vez al departamento de Ingeniería se subordina el Taller de Reglamentaria, y al Departamento de Aseguramiento se subordinan las áreas de ATM, Servicios Internos, autoconsumo y Transporte.

Las actividades fundamentales que realiza son las siguientes:

- Brindar servicios aéreos de dispersión de productos químicos y biológicos, patrullaje y extinción de incendios.
- Ofrecer servicios de transporte aéreo al Club de Aviación de Cuba y a personas jurídicas nacionales para los saltos de paracaidismo en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de transporte de carga en el territorio nacional en pesos cubanos. (El tiro de la Prensa)
- Brindar servicios, de asistencia técnica dentro de la técnica de aviación que explota en el Centro de Instrucción de Vuelos de la Aeronáutica Civil de Cuba (CIVACC).

Esta Unidad Empresarial de Base está creada por una Resolución del Director general. En el expediente legal de la misma obra un Acuerdo de la Junta de Directores que define la estructura y Plantilla de esta. Existe el objeto Empresarial amparado en Resolución emitida por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP). No se realizan actividades no previstas en el objeto empresarial que requieran de una modificación y posterior aprobación. Todas las operaciones mercantiles que aprueba el objeto empresarial son desarrolladas por la empresa, y no han existido desviaciones del objeto social.

EL conjunto de los servicios que brinda nuestra UEB debe tributar a una misión así definida:

MISION

Somos una empresa de la aviación general en el país. Con cobertura nacional, experiencia y profesionalismo, nuestro colectivo asegura la efectividad y calidad de los servicios aéreos que ofertamos con el compromiso permanente de garantizarles a nuestros clientes y trabajadores, seguridad operacional y satisfacción.

VISION

Consolidar, con la incorporación de nuevas aeronaves y equipamiento, nuestras ofertas de servicios aéreos, garantizando la total cobertura de la demanda nacional.

OBJETO SOCIAL DE LA ENSA

Brindar servicios aéreos de dispersión de productos químicos y biológicos, patrullaje y extinción de incendios forestales, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Prestar servicios internacionales en la modalidad de "taxi aéreo" en excursiones especializadas, así como en vuelos especiales, apropiados para aeronaves de pequeño porte y de la aviación general, en pesos convertibles.

Brindar servicios de asistencia técnica, dentro de la técnica de aviación que explota, a entidades nacionales en pesos cubanos y a personas naturales y jurídicas extranjeras, dentro del territorio nacional, en pesos convertibles.

Ofrecer servicios de transportación aérea a pasajeros nacionales en vuelos regulares y transporte de correo en pesos cubanos y transportación aérea de pasajeros en funciones de trabajo pertenecientes a personas jurídicas en pesos cubanos y pesos convertibles, todos en el territorio nacional.

Ofrecer servicios de transporte de carga en el territorio nacional en pesos cubanos y pesos convertibles.

Brindar servicios de vuelos charter a personas jurídicas nacionales en pesos cubanos y pesos convertibles.

Efectuar reparaciones y mantenimientos técnicos a aeronaves, agregados, partes y piezas, dentro de la técnica de aviación que explotan entidades del Sistema de la Aviación Civil y terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Comercializar de forma mayorista, arrendar, y administrar aeronaves, partes y piezas de la técnica de aviación que utiliza la entidad en pesos cubanos y pesos convertibles dentro del territorio nacional.

Comercializar de forma minorista productos agropecuarios excedentes del autoconsumo en pesos cubanos a los trabajadores.

Comercializar de forma mayorista productos agropecuarios excedentes del autoconsumo en pesos cubanos a las empresas de acopio.

Comercializar de forma mayorista animales vacunos y equinos procedentes de las labores productivas y pecuarias en los autoconsumos en pesos cubanos a las entidades pecuarias del ministerio de la agricultura.

Ofrecer servicios de transporte aéreo al Club de Aviación de Cuba y a personas jurídicas nacionales para los saltos de paracaidismo en pesos cubanos y pesos convertibles.

Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos y a personas jurídicas extranjeras en pesos convertibles.

Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Brindar servicios de alquiler de locales eventualmente disponibles en pesos cubanos.

Ofrecer servicios de transportación de personal en pesos cubanos.

Fortalezas:

- Alto nivel de experiencia y conocimiento de la actividad fundamental.
- Certificado como Operador Aéreo por la Autoridad Aeronáutica de Cuba.
- Existen talleres para la reparación general y mantenimiento de su flota.
- Existen dos centros de adiestramiento y capacitación propios.
- Monopolio del mercado interno de aplicaciones avioquímicas.
- Incremento de la flota aérea, y la perspectiva de cambio de esta.

- Organización que tiene aplicado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

Un Sistema Certificado de Gestión de la Calidad

DEBILIDADES

- Tecnología envejecida y discontinuada su fabricación, alta consumidora de combustibles y lubricantes.
- Personal técnico envejecido, sin el relevo totalmente garantizado.
- Carencia de un soporte informativo eficiente como herramienta para la toma de decisiones.
- Insuficiente gestión para el aseguramiento técnico material, y falta de recursos materiales imprescindibles.
- Costos fijos elevados
- Dualidad de funciones en las áreas de regulación y control y exceso de burocracia y papeleo.

AMENAZAS:

- El mantenimiento del bloqueo al país por parte de los EUA.
- Escasez y encarecimiento de las piezas de repuesto para la flota y equipamiento avioquímico.
- El incremento de los precios de combustible de aviación.
- No se fabrican aeronaves AN-2.
- Ruptura de relaciones comerciales con la fábrica de aeronaves PZL-M-18 después de su privatización con capital de EEUU.
- Demora excesiva en la adquisición de artículos importados.
- Limitación para ejercer las facultades otorgadas en el decreto Ley 281.

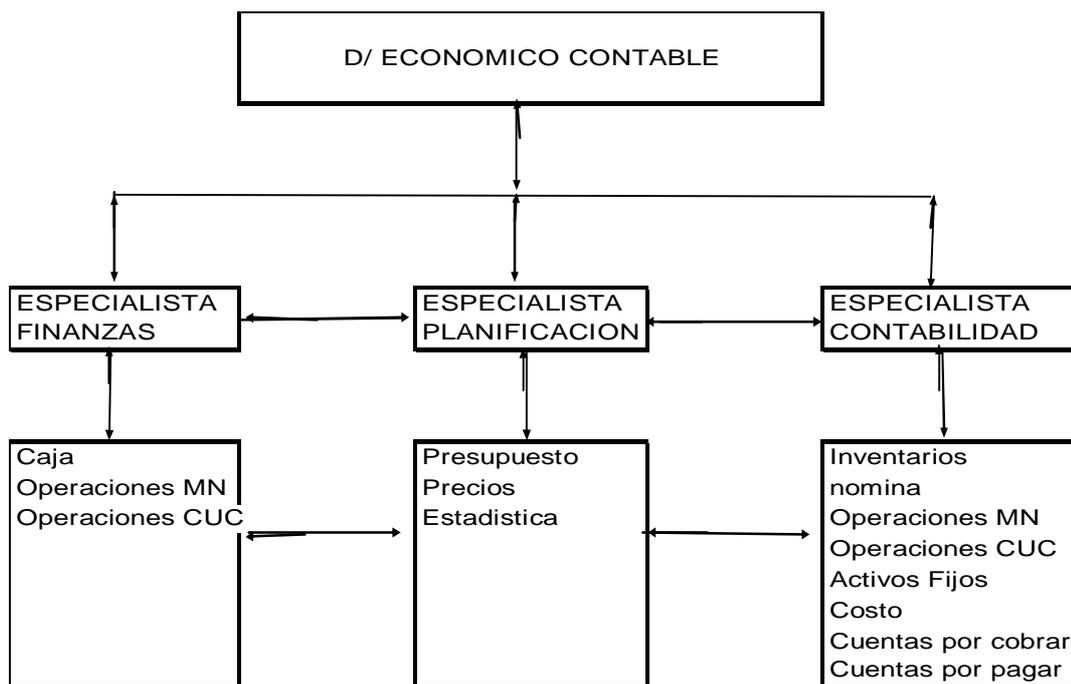
- Posibilidad de Temporadas ciclónicas muy activas a partir del cambio climático.

OPORTUNIDADES

- Política de revitalización de la actividad agrícola y existencia de un mercado potencial de transportación de carga oportuna.
- Existencia del servicio de taxi aéreo sin explotar.
- Inserción de Cuba en el ALBA y relaciones con países del MERCOSUR.
- Posibilidades de renovación de la flota de aeronaves.

La estrategia de la organización está encaminada a reducir al mínimo las debilidades y amenazas, protegerse de estas, apoyándose en maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades para avanzar, tal enfoque orienta a la empresa a mirar hacia el futuro, para participar activamente en su construcción; a mirar hacia el pasado para aprender de la experiencia; hacia adentro, para aprovechar y desarrollar la capacidad organizacional; a hacer uso intensivo de estrategias, practicar decisiones colegiadas y privilegiar procesos ampliamente participativos que motiven y comprometan a los miembros con el rumbo institucional.

II.2 Estructura Organizativa del departamento Económico Contable



II.3 Fundamentación de Procedimiento para su Aplicación

El proceso investigativo se fundamenta mediante la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Los teóricos han posibilitado diseñar el marco teórico referencial del trabajo, así como la fundamentación de la propuesta de un procedimiento para el control de los recursos financieros en la entidad campo de acción.

El método histórico y lógico proporcionó, a través del estudio de la bibliografía, profundizar en la Calidad y en las nuevas tecnologías de la información. Así mismo posibilitó seguir la lógica en los pasos a proceder en el diseño, implementación del procedimiento propuesto con la ayuda de los métodos del análisis económico.

El análisis, síntesis, inducción, deducción y el enfoque sistémico permitieron realizar una apreciación detallada del problema planteado. Para el desarrollo del diagnóstico se aplicaron los métodos empíricos tales como: la observación directa y el análisis documental.

II.3.1 Procedimiento Financiero

En ENSA se operan tres cuentas bancarias, una en Moneda Nacional, otra en Pesos Convertibles Cubanos y otra para el fondo de la ANIR en Moneda Nacional. Las UEB operan una cuenta en Moneda Nacional en sus respectivas localidades y para CUC usan cuenta en Fideicomiso.

En estas cuentas se realizan operaciones de *Depósitos* y operaciones de *Extracción*.

Los *Depósitos* pueden realizarse a través de “depósitos físicos en efectivo o equivalente” y a través de “transferencias recibidas” desde la cuenta de algún cliente no filial, de la CACSA o de alguna filial.

Las *Extracciones* pueden realizarse por la emisión de cheques para el pago de cuentas a proveedores filiales y no filiales, extracción de efectivo para Fondos de la Caja, pagos de impuestos y retenciones, entre otros, y por “transferencias emitidas” hacia las cuentas de la CACSA o de alguna filial.

Al cierre de cada período normado por el Banco y a solicitud de ENSA el BICSA diario, Banco Metropolitano diario emiten un Estado de Cuenta por cada cuenta bancaria que se opera, el cual refleja un saldo que debe “Conciliarse” con el saldo en la contabilidad de ENSA. Esta operación debe ser realizada por personal ajeno al manejo de la cuenta, tanto en Depósitos como Extracciones.

II.3.2 Objetivos del procedimiento

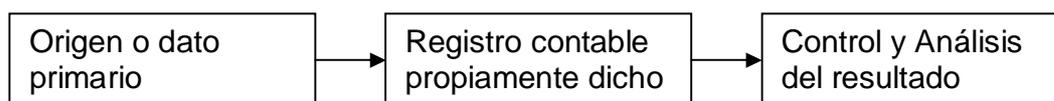
Garantizar el control y la utilización adecuada de los Recursos Financieros de que dispone la Empresa para cumplir su objeto social.

Garantizar que se emitan los cheques correctamente, llevando los controles creados a tal efecto de manera que se cumplan los Principios de Control Interno establecidos por el MFP, se evite la emisión de cheques sin fondo y de cheques en blanco.

II.3.2 Principio de Registro

“Este principio regula cómo deben registrarse los hechos económicos que acontecen en una entidad que dan lugar a las operaciones asociadas a los activos, pasivos, ingresos y gastos”

El registro contable es una sucesión de pasos que pueden sintetizarse en el siguiente cuadro:



y los tres pasos descritos pueden sucederse en un solo lugar geográfico o cada uno de dichos pasos pueden sucederse en distintos lugares geográficos, pero observando el Principio de Registro en cuanto a que pertenezcan o acontezcan en una entidad que ostente la categoría de “centro contable”.

ENSA es compleja en cuanto a los Negocios, Productos y Servicios que brinda por su heterogeneidad y número, y en correspondencia, su Estructura Organizativa también resulta compleja; en el Expediente de Perfeccionamiento se ha determinado que algunas UEB tengan carácter regional, o sea, el local de su Dirección está en un lugar geográfico distinto que algunas de sus unidades territoriales (Puntos Operativos), que están dislocadas en otros aeropuertos u otro lugar.

II.3.3 Alcance:

Este procedimiento se aplica en todas las Unidades y Tesorería de la empresa.

II.3.4 Referencia:

Registros:

§ RG-18-01 “Comisión de CUC”. Anexo 1.

- § RG-18-02 “Resumen de Solicitudes para la Comisión”. Anexo 2.
- § RG-18-03 “Asignación de Financiamiento para Inversiones”. Anexo 3.
- § RG-18-04 “Situación de la cuenta CUC___ CUP___”. Anexo 4.
- § RG-18-05 “Registro de Cheques Emitidos”. Anexo 5

II.4 Diagnóstico de la situación actual del Procedimiento Ingresos, Distribución y Control de las Finanzas en Empresa Nacional de Servicios Aéreos

RG-18-01 “Comisión de CUC”, refleja los Ingresos y Egresos Reales semanales, así como los pronósticos para la próxima semana, para su confección se toma como base el RG-18-03 “Situación de la Cuenta”. así como el RG-18-02 “Resumen de Solicitudes para la Comisión”. (ver anexo 1)

-RG-18-02 “Resumen de Solicitudes para la Comisión”, este modelo refleja 2 etapas una es el real pagado y transferido de la semana transcurrida, y la otra es el pronóstico para pagos y transferencias de la semana que comienza, estos modelos son confeccionados en el departamento de finanzas. Este pronóstico se confecciona a partir del RG-18-05 “Solicitud para Tramitación de Pagos” que presentan los Administradores del Presupuesto y además por el plan de transferencias de efectivo. (ver anexo 2).

-RG-18-03 “Situación de la Cuenta”, refleja la ejecución real de la semana, tanto de Ingresos como Egresos, a partir de los Estados de Cuentas del Banco; Es confeccionado por el Especialista (Nivel Central) o Técnico (UEB) encargado de la actividad en el departamento de Finanzas. (ver anexo 3).

RG-18-04 “Asignación de Financiamiento para Inversiones”, refleja las asignaciones recibidas de la Corporación así como su utilización con destino a las Inversiones aprobadas; es confeccionado por el Especialista del Nivel Central encargado de la actividad en el departamento de Finanzas. (ver anexo 4).

El RG-18-05 “Solicitud para Tramitación de Pagos”, refleja el pronóstico de pago a realizar por diferentes motivos (compra, pago de deuda, transferencias de presupuesto, pago por servicio recibidos o pago anticipado) que desea realizar un Administrador de Presupuesto,

se acompaña de un documento que lo origina (prefactura, factura, copias de facturas u otros).

Es confeccionado por el Administrador del Presupuesto, después de haber chequeado minuciosamente y revisado los documentos justificantes, sus cuadros, etc, es entregado por este en el departamento de Contabilidad de la Unidad donde son chequeadas rigurosamente, sus cuadros, se revisa la situación del proveedor, si tiene pagos anticipados, etc, luego se confirma o cambia el importe a pagar y escribirá en el documento que origina el pago el porque del cambio y lo firmará, luego plasmará su nombre y apellido y firma, de no ser así se devolverá al Administrador de Presupuesto.
(ver anexo 5).

RG-18-06 "Registro de Cheques Emitidos", permite el control de cada cheque emitido por cada moneda y dejar constancia de quien lo recibió.

Las columnas (6) Tesorería y (7) Nivel Central, solo las llenarán en Tesorería, las unidades las dejarán en blanco.

En el proceso de emisión y control de cheques se pueden cometer diferentes tipos de incidentes los cuales se catalogan como **muy grave** cuando se produce la **pérdida de cualquier Cheque o Chequera en blanco**, **grave cuando existe pérdida de Cheques emitidos o Chequeras terminadas**, y **menos grave cuando se cometen errores en el Registro de Cheques Emitidos**. En caso de la ocurrencia de algunos de los dos primeros incidentes el máximo responsable de esta actividad en cada unidad de conjunto con el Director Económico – Contable debe emitir una comunicación por escrito al banco donde se relacionen los cheques extraviados o perdidos, orientando la retención y cancelación de los mismos.

Cuando se cometan errores en el Registro de Cheques Emitidos se rectificaran dichos errores teniendo en cuenta que no se deben hacer mediante enmiendas y/o tachaduras, sino encerrando en paréntesis las cifras incorrectas señaladas como error y reflejando la cifra correcta así como la media firma de quien realizó dicho arreglo. En todos los casos debe ser asumido como una no conformidad de procedimiento. (Ver anexo 6).

II.5 Conclusiones del Capitulo.

Apoyados en el Marco Teórico Referencial se propone un procedimiento que permite el control de los recursos financieros

El procedimiento consta de diferentes pasos: decisión de la dirección de implantar un SGC, nombramiento del representante de la dirección, compromiso de la dirección, comunicación interna, designación de los representantes de calidad por cada proceso, representación de los procesos y de su interacción, creación de un proceso de cambio que contribuya a la creación de una cultura de calidad, diseño del Sistema de Gestión de la Calidad e implementación del procedimiento

Conclusiones

Se realizó un análisis de la bibliografía que permitió la actualización y conceptualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad y las normas ISO 9000:2000.

Se diseñó un procedimiento acorde con las características de la empresa que permita el control de los recursos financieros basado en las normas ISO 9000:2000.

Evaluando el proceso de implementación se puede afirmar que el mismo se desarrolla de acuerdo a lo planificado en el diseño, y además se perciben un conjunto de mejoras tales como: la potenciación de la imagen de la empresa a niveles superiores cuestión fundamental para el funcionamiento eficaz de la empresa, se ha posibilitado la penetración en nuevos mercados y la ampliación de los existentes en el exterior, se fomenta la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo, se exigen ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.

Recomendaciones

1. Continuar profundizando en el tema en estudio.
2. Proponerlo para el Forum de Ciencia y Técnica.
3. Aplicar el procedimiento en otras empresas para seguir ganando experiencia en un tema tan joven.
4. Que se continúe el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez de Zayas, Carlos (1999). La escuela en la vida. - La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ally, M. (2004) Foundations of Educational Theory for On Line Learning. In Anderson, T. & Elloumi, F.(Eds) Theory and Practice of On Line Learning. pp. 5. University of Athabasca, Canada.
- Ally, M. (2002, August). Designing and managing successful online distance education courses. Workshop presented at the 2002 World Computer Congress, Montreal, Canada.
- Ari Jaaksi, "Object-Oriented Specification of User Interfaces", Software-Practice and Experience, Vol.25, No. 11, pp.1203-1221, Noviembre 1995
- Carliner, S. (1999). Overview of online learning. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Clark, 2001; Kozma, 2001. Kozma, R. B. (2001). Counterpoint theory of "learning with media." In R. E. Clark (Ed.), Learning from media: Arguments, analysis, and evidence (pp. 137-178). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Cole, R. A. (2000). Issues in Web-based pedagogy: A critical primer. Westport, CT: Greenwood Press.
- Danilov M. A. y Skatkin M. N. "Didáctica de la Escuela Media". Editorial Pueblo y Educación 1984
- De la Tejera Ducrocq, José. "La independencia cognoscitiva", Educación, No. 47, Abril – Junio, 1980.
- González, O. "El enfoque histórico-cultural como fundamento de una concepción pedagógica en Tendencias Pedagógicas Contemporáneas", Edición El Poirá, Ibagué, Colombia, 1998:155.
- GONZÁLEZ, G. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: retos de hoy [en línea]. 1996. [accedido el 17 de marzo de 2009]. Disponible en: <http://www.utem.cl/ditec/contenidos1.htm>

Anexos

Anexo: 01			
		COMISIÓN DE CUC	
Fecha: (1)	EJECUCIÓN SEMANA (2)		
	PRONÓSTICO	REAL	DIFERENCIA(16)
SALDO ANTERIOR	(4)	(5)	
TOTAL DE INGRESOS	(7)	(7)	
Disponibilidad Operacional	(8)	(8)	
(12)			
TOTAL DE EGRESOS	(9)	(9)	
SALDO DE LA SEMANA	(10)	(10)	
SALDO DISPONIBLE LIBRO	(11)	(11)	
Menos:			
Saldo Inversiones	(12)	(13)	
SALDO OPERACIONAL PROPIO	(15)	(15)	

Leyenda:

- 1.- Se anota la fecha en que se reúne la Comisión de Divisas.
- 2.- Se anota EL número de la semana que culmina.
- 3.- Se anota el número de la semana que comienza.
- 4.- Se refleja el saldo del pronóstico de la comisión anterior.
- 5.- Se anota el real del saldo disponible en libro de la semana anterior.(10)
- 6.- Se anota el real del saldo disponible en libro.(10)
- 7.- Se anota el total de ingresos según la semana que corresponda. Sumatoria de (12) en todas las columnas.
- 8.- Se anota la suma del saldo anterior mas el total de los ingresos de cada columna.(3+6),(4+6),(5+6).
- 9.- Se anota la sumatoria de todos los egresos (16) de cada columna.
- 10.-Se anota la diferencia del total de ingresos y egresos de cada columna .(6-8)
- 11.- Se anota la diferencia entre el saldo de la disponibilidad operacional y los egresos de cada columna. (7-8)
- 12.-Se anota el saldo de inversiones pronóstico de la semana anterior. (13)
- 13.- Sumatoria de los saldos de los submayores de Inversiones . RG-18-05
- 14.- Se anota la diferencia del total del saldo de los submayores de inversiones (12) y lo pronosticado para inver: próxima semana (16).
- 15.- Se anota la diferencia entre el Saldo disponible en libros y el saldo de inversiones,
- 16.-En la columna Diferencia se anota la resta entre la columna pronóstico y la columna real (ejecución de la sem para todas sus filas.

Anexo: 04



SITUACIÓN DE LA CUENTA

CUC____ CUP____ Semana: (1)

RG -18-03

Rev.

Página 1 de 1

SALDO ANTERIOR		(2)	
INGRESOS		(3)	
DESCRIPCIÓN (4)	IMPORTE (5)		(6)OBSERVACIONES
EGRESOS		(7)	
ORIGEN (8)	BENEFICIARIO (9)	IMPORTE(10)	OBSERVACIONES (11)
Recargo y Comisiones (12)			
Saldo Final		(13)	

Leyenda

- 1.- Se anota la semana que concluye.
- 2.- Se anota el saldo final de la semana anterior.
- 3.- Se anota la sumatoria de todos los ingresos.
- 4.- Se anota el detalle de cada ingreso.
- 5.- Se anota el importe de cada ingreso.
- 6.- Se anota el concepto de cada ingreso.
- 7.- Se anota la sumatoria de todos los egresos.
- 8.- Se anota el administrador del presupuesto que solicita el pago o la Ensa cuando es Comisiones o recargos.
- 9.- Se anota el nombre del beneficiario por cada pago.
- 10.- Se anota el importe de cada egreso.
- 11.- Se anota el concepto de cada egreso.
- 12.- Se anota la sumatoria de los recargos y comisiones cobradas por el Banco.
- 13.- Se anota la suma del saldo anterior más los ingresos menos los egresos.



Ingresos, Distribución y Control de las Finanzas

PG 18

Rev. Página 20 de 26

Anexo: 05

EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS AEREOS, S.A.

**CODIGO:
60405**

RG-18-06

REGISTRO DE CHEQUES EMITIDOS

MONEDA: __ (1) _____

Rev.

Pág ____

Nro de Cheque	Fecha de Emisión	Benef.	Imp.	T	DA	Nro de Solicitud	Concepto de Pago	Fecha de:		Recibe el Cheque		
								Debito	Cancel	Nombre y Apellidos	Firma	Fecha
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

Leyenda:

- 1.- Se anota el tipo de moneda (CUC - CUP).
- 2.- Se anota el número de cheque.
- 3.- Se anota la fecha de emisión del cheque.
- 4.- Se anota el nombre de la entidad a la cuál se le emite el cheque.
- 5.- Se anota el importe del cheque.
- 6.- Se plasma una cruz si el cheque pertenece a Tesorería. (Sólo en el Nivel Central)
- 7.- Se plasma una cruz si el cheque pertenece al Departamento Administrativo. (Sólo en el Nivel Central)
- 8.- Se anota el número de solicitud.
- 9.- Se anota el concepto de pago.
- 10.-Se anota la fecha en que el banco debita el cheque.
- 11.-Se anota la fecha en que se cancela el cheque.
- 12.-Se anota el nombre y apellidos del que recibe el cheque.
- 13.-Se anota la firma de quien recibe el cheque.
- 14.-Se anota la fecha en que se recibió el cheque.

