



**Universidad de Sancti Spíritus
"José Martí Pérez"**

**Carrera de Contabilidad y Finanzas
Trabajo de Diploma.**

**Título: Acciones para perfeccionar las Actividades de
Control en la Unidad Básica Comercial del MINFAR
en Sancti Spíritus.**

Autora: María Eugenia Pérez Alemán

Tutor: MSc. José Luis Armas Simón

**Consultante: MSc. Dania María Quesada Madrigal
Profesora Auxiliar.**

**Mayo 2011
"Año 53 de la Revolución"**

AGRADECIMIENTOS

A mis hijas por su apoyo y comprensión,

A mi esposo por su paciencia y cariño,

A Dania y José por su esmero y dedicación,

A Tony y compañeros del departamento de

economía por su apoyo incondicional.

Dedicatoria

*A mis padres por educarme con
principios e inculcarme hacer
realidad este sueño.*



**SIN CONTROL
NO PODEMOS
CONSTRUIR
EL SOCIALISMO.**

Ché



SÍNTESIS

La tesis aborda el tema del Control Interno, específicamente el componente Actividades de Control en la Unidad Básica Comercial de la Fuerzas Armadas Revolucionarias (Minfar) en Sancti Spíritus, subordinada a la Unidad Administrativa Comercial de este mismo órgano en Villa Clara. Se toman como referentes los principales aspectos teóricos y metodológicos sobre el Control Interno; en particular, los recogidos en los principales documentos normativos acerca del tema, establecidos por los organismos e instituciones cubanas. Se recoge un estudio con el empleo de diferentes métodos y técnicas de investigación con el objetivo de profundizar en el problema científico y se propone un grupo de acciones para perfeccionar el componente Actividades de control en las áreas de los servicios gastronómicos de la Unidad, explicándose los procedimientos para su ejecución. La propuesta resulta favorable, en la medida en que ha motivado positivamente a los trabajadores y los cuadros de dirección de la entidad. La tesis está estructurada en dos capítulos: el primero está dedicado a la fundamentación teórica del objeto de estudio y a sus características; mientras que el segundo recoge una caracterización de la entidad, el proceso del diagnóstico y las acciones propuestas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO	
CAPÍTULO I: EL CONTROL INTERNO COMO CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA ASEGURAR LA EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS.	8
I.1. Los principales hitos en el desarrollo del control interno. Su manifestación en Cuba.	8
I.2. El control interno en las Unidades Administrativas Comerciales del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.	20
CAPÍTULO II: EL PERFECCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD BÁSICA COMERCIAL DEL MINFAR EN SANCTI SPÍRITUS.	29
II.1. Caracterización de la Unidad Básica Comercial del MINFAR en Sancti Spíritus.	28
II.2. Importancia del diagnóstico en el Sistema de Control Interno.	33
II.3. Metodología empleada para la realización del diagnóstico.	40
II.4. Resultados más significativos del diagnóstico realizado.	
II.5. Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de las actividades de control interno de los servicios gastronómicos que se prestan en la Unidad.	
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los temas relacionados con la correcta utilización de todos los medios que intervienen en la producción y los servicios es objeto de una minuciosa atención en todo el mundo. La necesidad de alcanzar resultados productivos y en los servicios con eficiencia, calidad y competitividad exige como premisa, un empleo adecuado de los recursos materiales, laborales y financieros de que se dispone, lo que pasa necesariamente por el riguroso control de aquellos.

Cuba no escapa a estos retos. Por el contrario, el correcto empleo y un adecuado control de los recursos puestos a disposición de las entidades, constituye una tarea estratégica de primer orden para el país. En la materialización de este empeño, una de las vías fundamentales es la consolidación de las acciones para perfeccionar el Control Interno, pues como decía José Martí: “...*En prever está todo el arte de salvar...*”⁽¹⁾ Durante mucho tiempo, los directivos de las entidades cubanas no reconocían el Control Interno como un instrumento idóneo para contribuir decisivamente a la elevación de la eficiencia de la producción y los servicios. No se contaba tampoco con los elementos necesarios para su pleno ejercicio.

A lo anterior se sumaba que durante un largo período de tiempo, el sistema de Control Interno en la Isla estuvo limitado a las áreas económicas. Se concebía como un elemento exclusivo del área de Contabilidad y Finanzas, mientras que a los directivos y trabajadores del resto de las dependencias de la entidad, esto le resultaba ajeno.

La elevación constante de la calidad de la producción y los servicios prestados por entidades cubanas constituyen objetivos principales del Estado y el Gobierno. Los recursos destinados a estos fines deben ser administrados cuidadosamente.

⁽¹⁾ Obras Completas de José Martí (t. 2, p.397).

En la actualidad, cuando el mundo busca desesperadamente soluciones a las restricciones en la disponibilidad de recursos, los cubanos centran sus esfuerzos en lograr más eficiencia en la utilización de estos medios.

En este empeño le corresponde un papel esencial al Control Interno, en la medida en que involucre a la alta dirección y a todo el personal, genere disciplina al interior de la organización, permita conocer la marcha de la actividad y contribuya a optimizar su gestión. En fin, que se erija en un verdadero instrumento de dirección.

Para el estudio del estado del Control Interno se elige a la Unidad Básica Comercial de la Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus, subordinada a la Unidad Administrativa Comercial de este mismo órgano, radicada en Villa Clara.

El objeto social de esta unidad es garantizar al cuerpo de oficiales, sus familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, venta de vestuario militar y medios para el mejoramiento de la calidad de vida, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (Minfar).

Esta unidad tiene definida su misión, entendida como el objeto social, y la visión, siendo estas de conocimiento de los cuadros, y trabajadores, los que trabajan por su cumplimiento con resultados satisfactorios.

En una exploración inicial sobre el tema de esta investigación, se realizó una valoración general acerca de las causas que están provocando las deficiencias que afectan la calidad en el desarrollo del Control Interno de la actividad de los servicios gastronómicos que se prestan en este centro; y se determinó que entre los principales problemas se encuentran los siguientes:

-Insuficiencias en la cultura económica de una parte de los directivos y trabajadores, lo que limita en ocasiones la ejecución de las misiones con eficacia y eficiencia.

-Deficiencias de competencia profesional en algunas personas para ejecutar determinadas tareas o actividades relacionadas con el ejercicio de la función de control, que les corresponden por su función o cargo.

-Limitaciones en el conocimiento por parte de directivos, especialistas y demás trabajadores de las resoluciones, disposiciones y normativas dictadas por la Contraloría General de la República, los Ministerios de Economía y Planificación, de Finanzas y Precios y otros organismos de la Administración Central del Estado, relacionadas con el Control Interno, lo que tiene una repercusión negativa en la actividad económica.

-Estilos de dirección que no promueven de forma sistemática las actividades de autocontrol interno, e impiden un diagnóstico adecuado y oportuno de las deficiencias y la adopción de las medidas correspondientes.

-Falta de correspondencia entre el nivel de exigencia de algunos directivos y trabajadores, en cuanto al uso y cuidado de los recursos puestos a su disposición, y lo establecido al respecto.

La realización de esta investigación en la Unidad Básica Comercial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus sirvió como instrumento para demostrar con qué eficacia y eficiencia se administran los recursos de esta entidad, teniendo presente que *“...Ahora más que nunca, es imprescindible utilizar sólo el recurso de que se dispone...”* ⁽²⁾

Específicamente, el trabajo permitió proponer un grupo de acciones dirigidas al perfeccionamiento del control interno de los servicios gastronómicos que se prestan en esta entidad.

Al propio tiempo, los resultados de este trabajo benefician a todos los trabajadores de este centro; pues podrán conocer de una manera más integral los problemas que están incidiendo en el control de los mencionados servicios y disponer de un grupo de acciones para incidir en su solución.

(2) Intervención de Marino Murillo Jorge, Vicepresidente del Consejo de Ministros y Ministro de Economía y Planificación en el IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Periódico Granma* 21 de diciembre de 2009.

Para el desarrollo de este empeño investigativo, estuvieron disponibles los elementos que hacen viable su ejecución, a lo que se añade que no se necesitaron grandes inversiones de recursos materiales para su realización.

El desarrollo de esta investigación aportó elementos importantes acerca del comportamiento de las diferentes variables y las relaciones que se establecen entre ellas. De los resultados obtenidos, se pueden extraer ideas y recomendaciones que animen el desarrollo de otros trabajos sobre el tema.

Desde el punto de vista metodológico permite a la institución donde se inserta, sugerir las vías, métodos y formas en que pueden hacerse estudios de evaluación del sistema de Control Interno y promoción de acciones para su fortalecimiento.

En el orden práctico, permite disponer de un documento donde consta el estado en que se encuentra el Control Interno de la actividad de los servicios gastronómicos en la Unidad Básica Comercial de las FAR en Sancti Spíritus, así como, las acciones para su perfeccionamiento; lo que redundará en un mejoramiento de los resultados económicos.

Las valoraciones realizadas anteriormente permitieron definir el siguiente **problema científico**:

¿Cómo perfeccionar el Control Interno en las áreas de servicios gastronómicos de la Unidad Básica Comercial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus?

El **objeto de estudio** de la investigación es el Sistema de Control Interno y el **campo de acción** se centra en perfeccionar las Actividades de Control en las áreas de servicios gastronómicos.

Para dar solución científica al problema, se propuso como **objetivo** de la investigación:

-Proponer acciones dirigidas al perfeccionamiento del Componente Actividades de Control, en las áreas de los servicios gastronómicos de la Unidad Básica Comercial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus.

Los **objetivos específicos** que permitieron darle cumplimiento al objetivo general fueron:

-Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el sistema de Control Interno, a partir de las concepciones sostenidas por diversos autores y lo establecido en los documentos normativos.

-Aplicar el diagnóstico para determinar el estado en que se encuentra la actividad de Control Interno en los servicios gastronómicos de la Unidad Básica Comercial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus.

-Diseñar acciones dirigidas al perfeccionamiento del Componente Actividades de Control, en las áreas de los servicios gastronómicos de la Unidad Básica Comercial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus.

Para la recolección de la información se definió una **población** de 55 trabajadores. La **muestra** es de 12 personas que representan el 22 % del total de la población y fue seleccionada a partir de una decisión muestral no probabilística e intencional.

Se realizó un estudio donde se emplearon los **métodos** siguientes:

Del **nivel teórico**:

-Histórico – lógico: resultó útil para estudiar las regularidades y tendencias del Control Interno, sus normativas, leyes y regulaciones; para luego sintetizar sus enfoques actuales en Cuba.

-Inductivo – deductivo: fue muy valioso para establecer las direcciones necesarias en el proceso investigativo y hacer inferencias, que en combinación con el análisis y la síntesis, permitió determinar el problema, definir el objeto de estudio, precisar el campo de acción, establecer generalizaciones deductivas que caracterizan la tendencia del objeto de estudio y arribar a posibles conclusiones.

-Analítico- sintético: contribuyó al análisis de las tendencias fundamentales sobre la concepción y estructuración de los estudios sobre el Control Interno, lo que permitió sintetizar los enfoques actuales en Cuba, así como, analizar las posibles tendencias en su aplicación.

Del **nivel empírico**:

-La observación científica: permitió conocer la realidad, a partir de la percepción directa de los procesos relacionados con el componente Actividades de Control, los procedimientos que se utilizan y la eficiencia del Control Interno en la entidad.

-Análisis documental: fue utilizado para profundizar en los antecedentes de la investigación y sus principales regularidades, así como, para el estudio de las indicaciones emitidas por los organismos competentes sobre el tema y el examen de la documentación sobre esta actividad en la entidad.

-Entrevistas: se realizaron de forma estructurada; y resultaron útiles en los distintos procesos de la investigación, permitiendo hacer las valoraciones correspondientes.

-Encuestas: con el objetivo de comprobar en los trabajadores algunos aspectos acerca de las actividades de control y en los clientes su grado de satisfacción, que evidenció los resultados que se alcanzan a partir del cumplimiento de lo establecido en las normas elaboradas para este fin y que son reflejo del control interno que se lleva en las áreas escogidas para el estudio.

Se aplicaron, además, métodos matemáticos y/o estadísticos, donde se incluye el cálculo porcentual, así como, tablas y gráficos estadísticos.

Entre las **técnicas** aplicadas se incluyen:

-Análisis de documentos: en función del estudio teórico y del diagnóstico que se realizó al proceso de las actividades de Control Interno en la entidad.

-Entrevista: para obtener información acerca del criterio que existe sobre el Control Interno de la actividad de servicios gastronómicos en la entidad.

-Observación: dirigida a constatar los procedimientos que se utilizan para el Control Interno de la actividad de servicios gastronómicos en la entidad.

-Cuestionario: utilizado para la realización de la encuesta.

El trabajo **aporta** acciones dirigidas a los cuadros y trabajadores de la Unidad Básica Comercial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spíritus, con el propósito de perfeccionar las Actividades de Control Interno en las áreas de los servicios gastronómicos.

La **novedad** del trabajo radica en que por vez primera se realiza un trabajo de este tipo en esta entidad, así como, por la forma en que se conciben las acciones para involucrar a todos los cuadros y trabajadores en el perfeccionamiento del componente Actividades de Control dentro del sistema de Control Interno.

La tesis está estructurada en dos capítulos. El primero: El control interno como condición indispensable para asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos. Está dedicado a la fundamentación teórica del tema y el segundo : El perfeccionamiento del Control Interno en la Unidad Básica Comercial del Minfar en Sancti Spiritus, recoge la caracterización de la entidad, el análisis de las condiciones de partida y la propuesta de acciones para el perfeccionamiento del componente Actividades de Control. Contiene, además, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL CONTROL INTERNO COMO CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA ASEGURAR LA EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS.

En el presente capítulo se realiza un análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos del Control Interno, como condición indispensable para asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos. A partir de la rápida evolución que ha tenido el tema en las últimas décadas, la atención se centra en los hitos fundamentales del desarrollo que ha venido experimentando este Sistema en Cuba.

I-1 Los principales hitos en el desarrollo del Control Interno. Su manifestación en Cuba.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado el Control Interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de la producción y los servicios. La profundización en el estudio del Control Interno como herramienta de dirección ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, contadores públicos, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas, los técnicos en informática y cibernética y otros especialistas.

Con diferentes terminologías y enfoques, los problemas relacionados con el Control Interno han acaparado la atención de los entendidos en la materia, prácticamente en todo el mundo. Particularmente notorio fue el estudio realizado por la comisión COSO (Committee of Sponsoring Organizations), conocida también como Comisión Treadway.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones, que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al Control Interno en un sistema.

Esta propuesta es muy diferente a la tradición: frente a un problema que evidencie descontrol, la reacción natural de la dirección es solucionarlo con la incorporación de más personal, nuevas estructuras o el establecimiento de

nuevos documentos para captar información. Sin embargo, los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos de la organización y se integran como parte inseparable de su actividad.

El tema del Control Interno es objeto de atención priorizada por parte de las autoridades cubanas de todos los niveles. Así, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se recoge: *“...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculadas a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”* ⁽³⁾ Más adelante se precisa: *“Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”* ⁽⁴⁾

Lo expuesto al final del pasaje anterior es mucho más que una declaración de principios. Ciertamente, durante mucho tiempo ha existido una tendencia incorrecta en no pocas entidades, de concebir el diseño del sistema de control, particularmente del Control Interno, básicamente para cumplir con orientaciones de los organismos superiores.

En contraposición con lo anterior, el Control Interno constituye un instrumento dirigido a elevar la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización; de manera que los primeros interesados en el mismo deben ser sus directivos y trabajadores.

La concreción práctica de este planteamiento lleva de la mano al Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007: “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”, donde se plantea como parte del Artículo 3: *...“la empresa es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado”*

⁽³⁾ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Tabloide* 1997: 4

⁽⁴⁾ *Ibidem*

Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal”. ⁽⁵⁾

Más adelante en el Artículo 35 se señala “...el comienzo de un proceso de perfeccionamiento constante, donde se analiza cada aspecto, y aquello que no funcione bien, después de comprobar y analizar sus causas, se cambia o se elimina...” ⁽⁶⁾

La instrumentación de este Decreto Ley tiene lugar mediante el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007: “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial”, donde se define que uno de los sistemas que lo conforman es precisamente el Sistema de Control Interno (Capítulo XIII).

Con anterioridad ya se venía trabajando en el país en aras de precisar, caracterizar y fortalecer el Control Interno, específicamente en la Resolución No. 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y en la Resolución No.13/06 del Ministerio de Auditoría y Control, en lo relacionado con el plan de prevención.

En uno de los Por Cuanto de la segunda de estas Resoluciones se plantea: “*Resulta necesario identificar la prevención como una de las armas estratégicas fundamentales en el combate contra la indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción y al Plan de Prevención, como uno de sus principales instrumentos para ordenar y coordinar el conjunto de acciones de carácter político- ideológicas, técnico-organizativas y de control, que dirigidas de modo consciente pueden eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que facilitan o propician, el surgimiento de hechos de tal naturaleza”.* ⁽⁷⁾

Más adelante en este propio documento se expresa:

⁽⁵⁾ Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007.

⁽⁶⁾ Ibídem

⁽⁷⁾ Resolución No.13/06 del Ministerio de Auditoría y Control, p. 2.

El Plan de Prevención concebido para prevenir los hechos de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción, se diseña sobre la base de nuestras ilimitadas posibilidades en este campo, partiendo de la convicción de que, como expresara el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz: *“... los recursos humanos, bien organizados, cuánto pueden aportarnos; los conocimientos que tenemos, cuánto pueden ofrecer y producir; la buena voluntad de los trabajadores; el entusiasmo con que apoyan todas las tareas de la Revolución, cuánto pueden contribuir al avance de nuestra Patria y a la solución de los problemas y dificultades más apremiantes”*. ⁽⁸⁾

En la base del plan de prevención contra manifestaciones negativas hay varios elementos esenciales: el trabajo colectivo de los órganos de dirección, la activa participación de todos los trabajadores, un clima de trabajo de disciplina y orden, la máxima austeridad, lo que es reforzado con el ejemplo personal. Hacer prevalecer en la práctica el valor de la unidad, la fuerza del interés, la moral y la dignidad, por encima de la degradación moral y la pérdida de valores que provoca la corrupción.

La materialización de lo anterior requiere de un serio diagnóstico de los problemas existentes, otorgar a este proceso la prioridad y la atención necesarias, involucrar al colectivo laboral y evitar por todos los medios toda manifestación de superficialidad y facilismo.

Estos planes están sometidos a un análisis sistemático con el propósito de perfeccionarlos continuamente, deben ser enriquecidos según las circunstancias y las experiencias prácticas y con la dinámica y agilidad requerida; y siempre cumpliendo con el principio de la participación real de los trabajadores.

En el empeño de lograr planes de prevención de calidad, las informaciones siguientes pueden ser de gran utilidad:

- Resultados de los controles gubernamentales.
- Informes de las verificaciones e inspecciones fiscales.

⁽⁸⁾ ibídem 7

- Informes de auditorias y comprobaciones.
- Resultados de inspecciones y supervisiones.
- Planteamientos de la población en los procesos de rendición de cuentas de los delegados del Poder Popular.
- Quejas y denuncias.
- Planteamientos de los trabajadores en las asambleas.
- Estados de opinión de la población.
- Informes de balances.
- Criterios que aporten las organizaciones políticas y de masas del Centro.
- Información sobre ilegalidades, hechos delictivos y actos de corrupción.
- Resultados de intercambios de experiencias sobre el tema.
- Otros elementos.

Por su parte la Resolución No. 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios permitió definir un nuevo marco conceptual para el Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones que venían utilizándose sobre este tema e incluyendo el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación, de manera que se cuente con una herramienta común que satisfaga las necesidades de todos los involucrados.

Un importante hito en la consolidación del control interno en el país fue la aprobación en la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 1ro de agosto de 2009 de la Ley 107 de la “Contraloría General de la República de Cuba”, la que en su Artículo 11 define el sistema de Control Interno como: *“ las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:*

- *Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;*
- *Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;*

- *Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles y otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;*
- *Cumplir con el ordenamiento jurídico;*
- *Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo."* ⁽⁹⁾

En el capítulo III “del Sistema de Control Interno” en sus Artículos 15 al 19, se consigna que todos los órganos, organismos, organizaciones y entidades están obligados a mantener sistemas de Control Interno, conforme a sus características, competencias y atribuciones institucionales.

De esta forma la Contraloría General de la República, consciente de la alta responsabilidad que asumen todos los que custodian, protegen, gestionan o administran recursos del Patrimonio Nacional para garantizar el eficiente desarrollo económico y social del país y con ello la elevación del bienestar del pueblo, contribuye a implementar y perfeccionar el Sistema de Control Interno y con ello a prevenir indisciplinas, ilegalidades, actividades delictivas y posibles actos de corrupción.

Hoy, cuando la sociedad cubana está inmersa de lleno en la materialización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (VI Congreso del PCC), salta a la vista que en la base más profunda de este documento se encuentra, junto a otros pilares, la necesidad de reforzar el control sobre la utilización de los recursos.

Fruto de un intenso trabajo y de la sistematización de las experiencias acumuladas en todos estos años; en particular, de los resultados de las comprobaciones anuales al Control Interno, que realizan la Contraloría

⁽⁹⁾ Ley 107 de la “Contraloría General de la República de Cuba”, 2009.

En el Capítulo Modelo de Gestión Económica, en el epígrafe Esfera Empresarial de este documento se recoge: *“La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden y disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”*.⁽¹⁰⁾

General de la República, el Ministerio de Finanzas y Precios y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, se dicta la Resolución No. 60 de 2011 “Normas del Sistema de Control Interno”, de la Contraloría General de la República.

En correspondencia con los objetivos de esta investigación es necesario detenerse en una serie de aspectos recogidos en la mencionada resolución. Así, en el segundo Por Cuanto se plantea: *“La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.”*⁽¹¹⁾

En el Artículo 3 se define el Control Interno como: *“el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.”*⁽¹²⁾ Precisamente este es el concepto que asume la autora de la tesis.

(10) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, 2010, p 9.

(11) *Resolución No. 60 de 2011 “Normas del Sistema de Control Interno”*, de la Contraloría General de la República.

(12) *Ibidem*

En el Artículo 4 se plasma: *“Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.”* ⁽¹³⁾

Más adelante se reitera, que le corresponde a la máxima autoridad la responsabilidad de la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en el órgano, organismo, organización y entidad.

El Artículo 6 da cuenta de que *“En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:*

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

b. Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

c. Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

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

(13) Ibidem

e. *Fijación de responsabilidades.* Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

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

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

g. *Autocontrol.* Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.” ⁽¹⁴⁾

Por su parte en el Artículo 7 se recoge: “El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

(14) *Ibidem* 11

a. Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades. ⁽¹⁵⁾

Se definen muy claramente los cinco componentes que conforman el Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados con sus correspondientes normas.

A continuación resulta pertinente detenerse en el componente Actividades de Control, por cuanto la presente tesis trata sobre este particular. Este componente establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

⁽¹⁵⁾ *Ibídem*

a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad; también debe garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.

Las transacciones o hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

c) acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades.

d) rotación del personal en las tareas claves: la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas unidades organizativas que por contar con pocos trabajadores, se dificulte el cumplimiento de esta norma, es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control.

e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

f) indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados.

Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

En conclusión, son características del Control Interno las siguientes:

-Es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

-Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

-En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirlas es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.

-Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más áreas u operaciones en la entidad.

-Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y la responsabilidad de los colectivos.

Lo expuesto anteriormente exige de una rigurosa y sistemática capacitación de los directivos, contadores, auditores, y en general de todo el colectivo de trabajadores, con énfasis en el fomento de una actitud positiva hacia la necesidad del cambio.

Una vez hecho este análisis, procede entonces detenerse en como se implementan estos conceptos en las Unidades Administrativas Comerciales del Minfar lo que será objeto de estudio en el próximo epígrafe.

I-2 El control interno en las Unidades Administrativas Comerciales del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Las cuestiones fundamentales relacionadas con el control interno en las unidades de comercio del Minfar se reglamentan mediante las Indicaciones No. 12 “Sobre las ofertas gastronómicas” del Director General de la Unidad Administrativa Comercial Central.

En estas Indicaciones se plasman las cuestiones esenciales sobre las ofertas en las áreas de gastronomía, la aplicación de las normas de consumo, así como, la instrumentación de los principios del Control Interno en el sistema de Unidades Administrativas Comerciales del Minfar.

Se plasma que la documentación primaria básica de obligatorio empleo para el trabajo diario en las entidades del sistema de Unidades Administrativas Comerciales, que ofertan servicios gastronómicos es la siguiente:

-Orden de trabajo y solicitud y entrega de materiales.

- Pedido (Cheque de consumo para el cajero)
- Carta de precio (Carta menú)
- Reporte de elaboración.
- Menú semanal.
- Inventario a Precio de Venta (IPV).

A continuación y de forma breve se especifica la utilización de cada uno de estos modelos:

Orden de trabajo y solicitud y entrega de materiales: tiene como objetivo planificar y controlar la entrega de los medios materiales para la elaboración de los alimentos y contendrá todos los platos que conformaran el menú del día, que ha sido planificado previamente en el menú semanal de acuerdo con la metodología establecida.

La Orden de trabajo será confeccionada en original y copia por el Jefe de gastronomía, llevará la conformidad del Jefe de Abastecimiento Técnico Material (ATM) y será aprobada por el Director General del centro, entregándose al Jefe de almacén para el despacho de las mercancías a la cocina o área de elaboración correspondiente, de acuerdo a la solicitud de materiales.

El Vale de salida se refleja en la propia Orden de trabajo. El Jefe de almacén se queda con la copia y devuelve el original a la cocina, una vez llenada por el reverso del modelo la parte que le corresponde a entrega de materiales, acompañada de los productos solicitados y del vale de salida del almacén .Al finalizar el turno de trabajo o al día siguiente, el original se entrega al área de Economía.

La Solicitud y entrega de materiales forma parte de la orden de trabajo como un documento único, tiene como objetivo realizar la solicitud de materiales y entregar los mismos a la cocina o al área de elaboración correspondiente, así como, reflejar la existencia final que queda en almacén de cada producto despachado . La solicitud y entrega de materiales, con independencia de que la orden de trabajo está aprobada, tanto si está en el reverso de la orden de trabajo, como en hoja aparte, debe firmarse por el que aprobó dicha orden

como constancia de que los productos solicitados responden a lo planificado a elaborar.

El Reporte de elaboración tiene como objetivo servir de base para el porcionamiento de los productos cárnicos. Todos los productos cárnicos serán entregados al área de Carnicería mediante el Reporte de elaboración que servirá de vale de entrega y de devolución. Una vez concluido todo el proceso de porcionamiento será controlado por el Jefe de Abastecimiento Técnico Material, el Director del centro o el funcionario que este designe.

Los productos que no se porcionan: hamburguesas, croquetas, masa de croquetas y otros, serán entregados directamente por el almacén a la cocina por la orden de trabajo y vale de salida, sin pasar por la carnicería

Para el porcionamiento de los productos cárnicos se tendrán en cuenta las tablas de rendimiento. Para los productos donde no se cuente con esta, se utilizarán las cartas técnicas.

Semanalmente o en los plazos que en cada entidad se decida de acuerdo con las condiciones concretas, se realizará una reunión presidida por el Director General o Coordinador, con la participación de los Jefes de Abastecimiento Técnico Material, Jefes de gastronomía y cocina (Maître) y otro personal que se considere, con el fin de analizar el rendimiento de los productos cárnicos y las causas de las desviaciones, tomando las medidas que sean necesarias ante las situaciones que se presenten e informando a la Comisión de mermas y deterioro para que lo tengan en cuenta en su análisis.

En el caso de los quesos se le dará salida del almacén mediante el reporte de elaboración, en el cual se consignarán las mermas por porcionamiento, ya sea el Lunche u otra área designada.

Los productos procesados por la carnicería serán entregados al almacén o el área de cocina, dependiendo de las condiciones de cada centro, solamente se entregará el producto fresco procesado por la carnicería a la cocina en aquellas unidades que sólo porcionan para el consumo del diario. En estos casos los subproductos que se obtienen del porcionamiento y que no serán utilizados por la cocina en el día se entregarán al almacén.

La salida de todos los productos del almacén para la cocina u otras áreas de elaboración (arroz, granos, leche, harina, grasas, sal, especias, etc.) será por una Orden de trabajo y solicitud de entrega de materiales, acompañada del Vale de salida.

Los Directores Generales de las Unidades Administrativas Comerciales y Unidades Básicas Comerciales (Administradores y Jefes de los centros), apoyándose en las áreas de Economía, Gastronomía y Abastecimiento Técnico Material, tomarán las medidas organizativas y de control necesarias para garantizar el óptimo aprovechamiento de los medios materiales y evitar el desvío de recursos, el cumplimiento de las normas de consumo y el comportamiento de las mermas, mediante la realización de autocontroles y controles sorpresivos a todo el proceso de almacenamiento, despacho, pre-elaboración, elaboración y venta de los productos correspondientes, dejando evidencia escrita de las actividades de control realizadas.

Se confeccionará una tarjeta de estiba por raciones a cada plato de producto cárnico que regrese de la carnicería al almacén, cada tarjeta poseerá el precio de venta de la referida ración y en el caso de los subproductos en kilogramos. Datos similares se reflejarán en el área de Economía en el submayor de inventarios, en ambas tarjetas se procederá a dar entrada y salida de los referidos productos de acuerdo a lo consignado en los reportes de elaboración y a lo solicitado por las diferentes áreas, siendo el despacho en raciones para los platos que corresponda (pollo asado, cerdo guisado, carne de res asada y otros) y en kilogramos para los subproductos.

El área del Almacén al realizar inventarios verificará las existencias reales de las raciones de los productos cárnicos y de los subproductos, según la tarjeta de estiba, las que deben coincidir con el submayor del área de Economía cuando efectúe los conteos físicos en los almacenes. En ambos casos se dejará evidencia documental.

El área de Almacén sólo procederá a dar entrada a lo que cuente, mida o pese (recepción a ciegas) y no mecánicamente a lo facturado por documentos del suministrador, a los cuales no tendrá acceso hasta tanto no se proceda por el

área de Economía, debiendo depurar en cada recepción la merma por transportación, tomando los datos del chofer, levantando el acta correspondiente la que firmará el que recepciona y el que transporta, teniendo en cuenta que esta merma corre a cargo del transportista.

En el caso de los cárnicos no sólo se pesará, sino que se recepcionaran por cantidad de piezas. Al finalizar el mes se confeccionará un acta donde se plasme la merma por transportación (si el transportista fue la propia entidad), almacenamiento y por refrigeración (descongelación), detectándose esta última mediante el pesaje en bruto al final del mes (inventario) y verificar el físico contra la anotación en tarjeta.

El empleo de la Orden de trabajo, la Solicitud y entrega de materiales y el Reporte de elaboración no sustituyen la autorización expresa del Director General (Administrador) o el Jefe en el que este delegue para entregar medios materiales en el almacén, ni el Vale de salida que tiene que elaborar el almacén.

En todas las entidades se elaborará el Menú semanal, el cual puede coincidir con días calendarios de la semana (domingo a sábado) o ajustarse a la fecha de entrada de los abastecimientos, pero siempre deberá elaborarse para un plazo de siete días.

Para elaborar el Menú semanal se realizará una reunión de planificación dirigida por el Director General o su sustituto y en la que deberán participar el Jefe de Gastronomía, el Jefe de Abastecimiento Técnico Material y otro personal de las áreas que intervienen en este proceso.

Sobre la base de los aseguramientos disponibles o previstos a recibir, se elaborará esta planificación, garantizando dosificar los alimentos principales para todos los días de la semana y asegurar determinadas actividades priorizadas.

El Menú semanal es un documento básico de planificación y será firmado por el Jefe de Gastronomía, como el especialista principal que interviene en su elaboración, tendrá la firma de conformidad del Jefe de Abastecimiento Técnico Material, como garantía de que se dispone de los abastecimientos y aprobado

por el Director General de la Unidad Administrativa Comercial o centro, según corresponda.

Esta planificación podrá estar sujeta a cambios, debiendo para ello realizarse una reunión operativa diaria para puntualizar el menú del día siguiente. Los cambios que se produzcan deberán estar autorizados por el Director General o quien lo sustituya; y solo se realizarán por razones plenamente justificadas, dejándose constancia mediante firma del que autorizó la modificación.

En esta reunión se elaborará el menú del día siguiente, el que deberá ser firmado por los Jefes de Gastronomía y Abastecimiento Técnico Material y aprobado por el Director General, con el fin de certificar que las normas y los precios se corresponden con lo establecido.

El Menú semanal y diario no sólo responderá a los restaurantes, sino a todas las Áreas Gastronómicas que ofertan comestibles y bebidas, así como, para el comedor obrero.

El Inventario a Precio de Venta (IPV) se llevará en todas las áreas de venta, excepto restaurantes y cafeterías con comida y otros lugares que ofertan alimentos con características de restaurantes que funcionan con Orden de Trabajo, Solicitud y entrega de materiales, Desglose de platos y Vales de pedido.

El IPV será confeccionado por el responsable de esta área antes de comenzar la venta, debiendo llenar las columnas: unidad de medida, detalle, existencia inicial, entradas, a la venta y precio; y al finalizar las ventas se llenarán las columnas: vendido e importe de cada producto y el total, realizando el cuadro correspondiente.

En los restaurantes y cafeterías con comida se llevará el IPV para los productos que no se reflejan en el Desglose de platos; por ejemplo: cervezas, vinos, bebidas alcohólicas, cigarros, tabacos, refrescos y maltas embotellados.

El IPV será aprobado por el Jefe de Gastronomía o Director. Además, una vez recibida la liquidación en el área de Economía será firmado en los escaques correspondientes por el Contador que recibe la liquidación, llenándose por este los escaques de venta, según cuadro de caja y diferencia e importe de las

roturas. Si no hay diferencias o roturas se pondrá un cero con guiones a ambos lados que cubra todo el espacio.

En el escaque de observaciones se pondrá, si existe diferencia entre el total de efectivo reflejado por el dependiente y la venta según cuadro de caja y cuales fueron las roturas y los motivos, así como, si se produjo algún traslado a otra área, acompañado en este último caso con el IPV con la transferencia correspondiente.

Si después de abiertas las áreas se reciben productos que ya estaban anotados y puestos a la venta, los mismos se anotarán en otra fila debajo, y la cantidad en la columna de entradas.

En casos excepcionales, cuando haya áreas de venta, cuyos productos se van elaborando por partidas y se abastecen con mucha frecuencia al día, que sea prácticamente imposible reflejar cada partida en el IPV, se podrán ir anexando las transferencias del área de elaboración a inventario a precio de ventas y al final de las ventas asentarlas en el mismo por cada producto como una sola entrada. Este procedimiento deberá ser controlado estricta y sistemáticamente por el Jefe de gastronomía y los principales directivos del centro.

El IPV se elabora en original y copia, quedándose el original en Economía al recibir la liquidación y la copia en poder de la persona que realizó las ventas y liquidación o su jefe directo, como justificante del dinero que depositó y de los productos que vendió. Además de ello recibirá el recibo de efectivo.

En las áreas en que se realice depósito en confianza será obligatorio que el dependiente al día siguiente por la mañana o el próximo día que le corresponda trabajar, lleve la copia del IPV a Economía, para que le llenen los escaques correspondientes a esta área.

No es permisible abrir las áreas llenando la columna de existencia inicial del IPV, partiendo de los finales que quedaron reflejados en el día anterior, sino mediante el conteo físico de los productos existentes en el lugar, comprobándolo posteriormente con los finales que fueron reflejados en el IPV precedente. Se considera una grave violación comenzar a prestar servicios sin el mencionado modelo lleno en todas las columnas correspondientes.

El Desglose de platos se llevará en los restaurantes y cafeterías con comida y otras áreas con características de restaurante y que funcionan con Orden de trabajo, Solicitud y entrega de materiales y Vales de pedido y tiene como objetivo llevar el control de la venta de los diferentes platos que se ofertan.

El Desglose de platos se lleva por el Cajero Chequeador; y de no existir este, por la persona que cobra en el área. Este documento se emplea en el desayuno, almuerzo y comida de forma independiente.

El Desglose de platos, conjuntamente con los Vales de pedido, se entrega al área de Economía en el momento de efectuar la liquidación de las ventas por la persona que realiza dicha liquidación.

Los Directores de los establecimientos, así como los Directivos de Gastronomía y el personal del Área de Economía designado, están en la obligación de controlar periódicamente de manera sorpresiva lo reflejado en las Ordenes de trabajo, Solicitud y entrega de materiales, Desglose de platos e Inventario a Precio de Venta (IPV), comprobando la correspondencia entre lo vendido contra las existencias físicas de las áreas.

El Área de Economía recibirá de forma diaria la liquidación de efectivo de las ventas de cada área, verificando las mismas de la forma siguiente:

Restaurante y Cafetería con comida:

Se conciliará la correspondencia entre los productos entregados del almacén a la cocina y Servibar, la Orden de trabajo contra la Solicitud y entrega de materiales de cocina y Lunche, Desglose de platos, Vales de venta, de Pedidos y finales en el área con el efectivo entregado.

Bar Cafetería y áreas de venta que trabajan con IPV:

Se conciliará la correspondencia entre el efectivo entregado con el IPV.

El Vale de Pedido constituye el documento que se elaborará al realizar el pedido al cliente, en este se reflejan los platos que se solicitan y despachan, el valor de los mismos y el total de la cuenta a cobrar.

Deberá confeccionarse Vale de pedido para todos los productos que se venden por el Bar Cafetería.

La Carta de precios se elabora en todas las áreas gastronómicas y en la misma se pondrá el nombre del área, la fecha, la cafetería gastronómica del área, así como, la relación de los productos a la venta, la norma a servir y el precio.

La Carta de precios no podrá estar escrita a lápiz, solo a tinta, computadora o máquina de escribir, con letra de molde y legible, reflejando estética y creatividad. No tendrá borrones y tachaduras, faltas de ortografía y anotaciones o apuntes que señalen que un plato se terminó, debiendo en este caso ser explicado verbalmente por el que presente la carta al cliente.

En las cafeterías de alimentos ligeros se permite disponer de la pizarra de ofertas, reflejando en la parte superior el nombre del establecimiento, la categoría gastronómica, el nombre del producto, el peso de la ración y el precio, debiendo ser uniformes. No estarán escritas a lápiz o tinta, ordenándose primero los sólidos y después los líquidos y a continuación cigarrillos, tabacos, fósforos y otros productos.

Los modelos de Orden de trabajo y Solicitud de materiales, Reporte de elaboración, Inventario a precio de ventas (IPV), Desglose de platos y Vales de Pedido, serán previamente controlados por el área de Economía, mediante el folio, cuño y firma del funcionario correspondiente. En el caso de las Cartas de precios serán revisadas por esta área, certificando mediante firma al dorso que las normas y los precios se corresponden con lo establecido.

Constituirá una grave violación de los principios del Control Interno y por tanto del Código de Ética, realizar ventas sin que los productos estén reflejados en los documentos antes mencionados y físicamente en las áreas correspondientes, es decir, realizar entregas directas de productos en el almacén u otros lugares y liquidar el dinero en alguna de las áreas, lo que, además, implica falsificación de documentos e ilegalidad.

En conclusión, el estudio bibliográfico realizado permitió, desde una base científica, el análisis de los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan el Sistema de Control Interno; que en el caso de las actividades que desarrollan las Unidades Administrativas Comerciales del Minfar está claramente establecido. De lo que se trata entonces, es de determinar de

manera clara y precisa las acciones que aseguren su adecuado cumplimiento, lo que será objeto de estudio en el segundo capítulo de esta tesis.

CAPÍTULO II

EL PERFECCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD BÁSICA COMERCIAL DEL MINFAR EN SANCTI SPÍRITUS.

En el presente capítulo se ofrece una caracterización general de la entidad, donde se recoge el objeto social, la misión, visión y funciones que cumple. Se plasman, además, los aspectos más significativos del diagnóstico realizado y la propuesta de acciones para contribuir al perfeccionamiento de las actividades de control interno.

II-1 Caracterización de la Unidad Básica Comercial del Minfar en Sancti Spíritus.

El domicilio legal de la Dirección de la Unidad Básica Comercial del Minfar en Sancti Spíritus se encuentra en la Avenida Soviética No. 17, Reparto Colón en esta ciudad. Este centro se subordina a la Unidad Administrativa Comercial Villa Clara y fue creada por la Resolución No. 139, de fecha 2 de noviembre del 2004.

En la Unidad laboran un total de 55 trabajadores; de ellos 28 hombres y 27 mujeres, con un nivel de escolaridad de medio superior como promedio, organizados por categorías de la siguiente forma:

- Dirigentes: 4
- Técnicos: 7
- Empleados de servicios: 33
- Obreros: 11

La misión y la visión de la Unidad Básica Comercial del Minfar en Sancti Spíritus se expresan de la siguiente forma:

La misión de la entidad consiste en: garantizar al Cuerpo de Oficiales, sus familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, venta de vestuario militar y medios para el mejoramiento de la calidad de vida, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

A la misma se le subordinan las Unidades siguientes:(Anexo 6)

- Unidad Servicios Comerciales Región Militar.
- Unidad Servicios Comerciales Escuela Militar “Camilo Cienfuegos.”
- Unidad Servicios Comerciales Prevención.
- Unidad Servicios Comerciales Brigada de Infantería Ligera de Montaña.
- Villa La Boca.
- Centro Comercial.
- Centro Recreativo Cultural.

La entidad tiene aprobada la realización de las siguientes actividades de carácter comercial y de servicios:

- Comercialización de mercancías, que incluye: productos alimenticios y no alimenticios, tales como: productos elaborados y otros alimentos, bebidas alcohólicas, cervezas, cigarros, tabacos y fósforos; artículos de mejoramiento de la calidad de vida de los oficiales y trabajadores civiles, que incluye: artículos eléctricos y electrodomésticos, ajuares de casa, artículos de vestuario militar, calzado y vestuario para trabajadores civiles; artículos para el mantenimiento y reparación de viviendas; quincallería y otros productos de consumo familiar o personal.
- Prestación de servicios gastronómicos y alojamiento hotelero.
- Comercialización de la cuota adicional al personal con derecho.
- Prestación de servicios de recreación y de arrendamiento de juegos lúdicos y de otro tipo.

La visión que tiene la entidad: ser una empresa socialista, dinámica, fortalecida, con pensamiento único, flexible e innovador. Ser una organización reconocida por su profesionalidad, calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, para lo que cuenta con trabajadores altamente comprometidos y con sólidos valores, entre los que se destacan: honestidad, lealtad, responsabilidad, respeto, espíritu de sacrificio y

confianza en los principios de la Revolución. Se trabaja por alcanzar la categoría de referencia dentro del Sistema.

Funciones de la Unidad Básica Comercial del Minfar en Sancti Spíritus:

- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas, almacenes, tiendas y similares para el cumplimiento con eficiencia de las misiones asignadas.
- Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la UJC, el PCC, así como, con el Órgano superior de dirección empresarial y con otros órganos y organismos del Estado.
- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
- Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas, almacenes, tiendas y similares que agrupa.
- Rendir cuentas periódicamente al Mando Superior sobre el desempeño de la entidad y el resultado de la gestión.
- Organizar, dirigir y controlar la implementación y aplicación de la política de ventas, a partir de lo establecido.
- Responder por la calidad de los servicios.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Unidad.
- Organizar y establecer los procedimientos específicos para el control interno en la Unidad, incluidos los almacenes, tiendas, hotelera y similares, a partir de lo dispuesto.
- Participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores.

- Participar en el proceso de elaboración del plan de la Unidad y el de los almacenes, tiendas y similares que agrupa la entidad, en correspondencia con los lineamientos y disposiciones emitidos por el Mando Superior; de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento.
- Responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan y los objetivos de trabajo en todos los centros que agrupa.
- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
- Asegurar que el personal de la Unidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Evaluar el desempeño de los directivos de las diferentes áreas.
- Definir las formas y métodos para la prestación de los diferentes servicios.
- Organizar, de conjunto con el Sindicato, el sistema de estimulación a los trabajadores.
- Responder por la seguridad y protección de almacenes, tiendas y similares de la Unidad.
- Garantizar la imagen, en correspondencia con su misión y cultura empresarial.

Específicamente en el Centro Recreativo Cultural del Minfar en Sancti Spíritus, donde se centra la presente investigación, laboran 12 trabajadores: 7 mujeres y 5 hombres; de los cuales 6 son empleados de servicios y 6 son obreros.

El área de servicios gastronómicos de este Centro cuenta con:

- Restaurant: 1
- Restaurant reservado: 1
- Área reservada: 1

- Cafetería de alimentos ligeros: 1
- Bares: 2
- Cocina: 1

Todas las áreas y puntos de venta poseen la certificación comercial correspondiente, que los acredita para el desempeño de sus funciones.

La prestación de los servicios en este Centro desempeña uno de los papeles fundamentales dentro de la entidad. Propician y le dan sentido social a la misma para que cumpla su función principal con calidad, eficiencia económica y en correspondencia con el objeto social aprobado.

La importancia de este Centro y la percepción que se tiene de la calidad de los servicios gastronómicos que en el mismo se brindan, ha determinado la necesidad de desarrollar un estudio para profundizar en el estado real de estos, lo que justamente se recoge en los dos epígrafes siguientes.

II-2 Importancia del diagnóstico en el Sistema de Control Interno.

El diagnóstico es un reflejo de la situación actual del funcionamiento de la empresa u organización. Constituye un paso importante en todo proceso de indagación; y además, es una actividad que desde la perspectiva del Control Interno, debe desarrollarse en todas las entidades como parte del adecuado funcionamiento del sistema de dirección y gestión empresarial.

Constituye el punto de partida en la búsqueda de metas superiores para elevar la eficiencia económica. Las entidades que realizan el diagnóstico deben tener presente el cumplimiento del principio de la integralidad, es decir, deberán evaluar y estudiar todos los elementos del sistema.

Los principales objetivos del diagnóstico se pueden resumir de la siguiente forma:

- Identificar los problemas que presenta la entidad.
- Caracterizar detalladamente cada problema que se estudie.
- Delimitar los factores y las causas que ocasionan los problemas.

- Exponer con claridad la información acerca de los problemas existentes, de manera que se puedan adoptar las decisiones para su solución.
- Reconocer los nexos y las relaciones que existen entre los problemas revelados.
- Valorar la capacidad potencial para las transformaciones que se desean alcanzar en la búsqueda de la solución de los problemas.

Entre las características que se destacan en el proceso de diagnóstico, se pueden mencionar las siguientes:

-Se desarrolla para toda la estructura de la entidad y en todas las áreas, desde la base hasta los más altos niveles de dirección.

-Se podrán aplicar soluciones a problemas detectados, siempre que estas soluciones no impliquen otros estudios detallados que deban realizarse en esta etapa; y que las soluciones adoptadas estén en correspondencia con las facultades que tiene el director de la entidad.

-Se requiere de un equipo de especialistas para ir desarrollando el trabajo de aplicación de los instrumentos y técnicas definidas. Se deben registrar en forma cuantitativa y cualitativa los resultados de los temas que se estudian, para que puedan servir de patrón de comparación en el momento de la proyección e implantación de las nuevas metas.

-Debe propiciar la necesidad de lograr cambios, sobre la base de datos fidedignos.

-La recolección y análisis de la información debe contar con la activa participación de los trabajadores, posibilitando la mejor preparación en la entidad para la realización de los cambios.

Debe conducir a la credibilidad de los resultados que se obtienen y su comprobación mediante documentos e informes oficiales.

-Los resultados alcanzados marcan la tendencia de los temas abordados, así como, la tendencia en el desarrollo de la entidad.

-Se necesita preparar bien el equipo de trabajo y todos los integrantes de la entidad; de manera que esto permita que los resultados sean fiables y se cumpla el objetivo propuesto

-Todo el personal debe estar a disposición del proceso, aplicando el método de escuchar más que hablar, no se deben realizar cuestionamientos y enjuiciamientos sobre lo planteado. Hay que propiciar un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando confianza, demostrando que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad; y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.

-Debe prevalecer el criterio de revelar los problemas, evitando la tendencia a ocultar las deficiencias existentes.

-Permite el establecimiento de prioridades en la solución de las dificultades detectadas, así como, precisar quiénes y cuándo deberán ejecutarlas.

-Se pueden utilizar métodos, técnicas e instrumentos complementarios.

II.3 Metodología empleada para la realización del diagnóstico.

Esta Unidad, al igual que el resto de la Empresa, se encuentra enfrascada en la creación de las condiciones que le permitan acceder al Sistema de Dirección y Gestión de la empresa estatal cubana, por lo que a la hora de realizar el diagnóstico se tomó como base la metodología aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, específicamente la que ha establecido el Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial.

Para la realización del diagnóstico se aplicaron varios instrumentos derivados de los métodos empíricos; y los aspectos a medir fueron asumidos a partir de los presupuestos teóricos mencionados anteriormente.

Esta metodología tiene como objetivo definir los elementos imprescindibles a tener en cuenta por las organizaciones empresariales para elaborar el diagnóstico, constituyendo la base para desarrollar el estudio y conformar posteriormente el expediente de Perfeccionamiento Empresarial. A los efectos

de esta investigación ha sido ajustada a las características del Centro, concentrando la atención en los momentos siguientes:

- La existencia y cumplimiento de los planes de ventas. Descripción detallada de los procesos de prestación de los servicios.

- Aseguramiento al puesto de trabajo con los abastecimientos y todos los demás medios necesarios para la prestación de los servicios.

- Programa detallado para el proceso de prestación de los servicios.

- Identificación de los procesos necesarios en el sistema de gestión de la calidad.

- Establecimiento de criterios de calidad en todas sus estructuras y actividades.

- Correspondencia entre la política de compras y la de calidad; y viceversa.

- Organización y control de la recepción de los abastecimientos.

- Conocimiento sobre las especificaciones de calidad y limitaciones que presentan los procesos de prestación de los servicios para satisfacer estas especificaciones.

- Valoración del estado de preparación de los trabajadores para resolver, en tiempo y forma, los problemas que se presentan en el proceso de prestación de los servicios.

- Estado de la documentación tecnológica.

- Elaboración de la documentación para cada puesto de trabajo y si se corresponde con lo que se hace.

- Conocimiento de la documentación por parte de los trabajadores.

- Calidad de la documentación, su actualización y si obedece a las características del área o puesto de trabajo.

- Disponibilidad de los medios necesarios para el cumplimiento de la tarea y del

contenido de trabajo por parte del trabajador.

-Condiciones materiales y ambientales existentes en los puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de la tarea y si están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo.

-Existencia de los planes de capacitación y si responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo.

Determinación de los impactos negativos que los procesos de servicios causan al ambiente.

-Valoración acerca del proceso de elaboración del plan de la Unidad, precisando si tiene como objetivo central, el logro de la eficiencia económica y si es dirigido, analizado y controlado por el Consejo de Dirección.

-Definición de la participación y responsabilidad de cada área en la regulación y control de las tareas a desarrollar.

-Trabajo que se realiza con los lineamientos recibidos del Organismo y si se definen los indicadores y aspectos esenciales de la actividad, en función de identificar los medios más efectivos para la consecución de los objetivos propuestos.

-Realización de contratos con los suministradores y otras entidades que le prestan servicios.

-Conocimiento que tienen los directivos de la actividad y de los problemas existentes.

-Organización de las tareas a desarrollar en el área de Economía y si se analiza su repercusión en los resultados de la prestación de los servicios.

-Completamiento de la plantilla y preparación del personal en el área de Economía.

-Aseguramiento por parte del área de Economía de la información que permite ejecutar el control financiero de los resultados del trabajo de la entidad.

-Utilización de los resultados de los estados financieros para analizar la eficiencia económica de la entidad.

-Preparación periódica de información contable para el Consejo de Dirección, el colectivo de trabajadores y otros destinatarios.

-Características del análisis que se realiza en el Consejo de Dirección y en las Asambleas con los trabajadores de los resultados del trabajo de la entidad.

-Existencia de los modelos que garantizan el control de los servicios gastronómicos, tales como: vales de consumo, platos vendidos, liquidación de efectivo y otros y se mantienen en un lugar seguro.

-Calidad en la confección del modelo Control de Inventario a Precio de Venta (IPV).

II.4 Resultados más significativos del diagnóstico realizado.

El análisis de los resultados del diagnóstico realizado en la Unidad Básica Comercial del Minfar en Sancti Spíritus permite apreciar que se trata de una entidad con un trabajo sólido, estable y que año tras año cumple su plan de ventas. Esta entidad cuenta con un buen colectivo laboral y un equipo de dirección cohesionado, apreciándose un clima favorable, de seriedad y disciplina, donde no se han producido hechos extraordinarios. Todo esto le ha permitido convertirse en la mejor de la región central del país.

No obstante lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta el propósito de este colectivo de alcanzar resultados superiores, es necesario centrar la atención en un accionar dirigido a erradicar un grupo de insuficiencias y deficiencias detectadas en el curso de esta investigación y que se resumen a continuación:

-El Plan de Ventas no siempre responde a las necesidades reales.

- Se requiere de una mayor interrelación entre las diferentes áreas de trabajo.
- Insuficiencias de conocimientos sobre el Control Interno en una parte de los cuadros y trabajadores.
- Aunque existe el Comité de control de la calidad, se precisa de un mayor dinamismo en la actividad que realiza.
- El almacén no realiza la correcta rotación de los inventarios, lo que en algunas ocasiones ha originado mala calidad en los platos elaborados.
- En ocasiones no se aplican correctamente las normas establecidas.
- Se requiere mejorar la higiene en las áreas de elaboración.
- El fogón con que se cuenta no se encuentra en buen estado.
- No siempre se reciben los productos en el almacén según lo establecido en las Indicaciones 12: por cantidad y por bultos.
- Las bebidas en el bar no se ofertan en tragos como está establecido; y no existe el vaso medidor.
- En ocasiones los documentos primarios que amparan el proceso de los servicios gastronómicos son poco legibles.
- Existe inestabilidad en el abastecimiento de viandas, frutas, vegetales y condimentos en la Unidad.
- Se requiere elevar el nivel de profesionalidad en la prestación de los servicios por parte del personal de Gastronomía, Cultura y Recreación.
- Insuficiencias de insumos, tales como: vasos y copas de diferentes medidas y vajilla desechable, lo que afecta la calidad del servicio que se presta.
- La cantidad de licores, cremas y otros ingredientes complementarios son insuficientes para la oferta de coctelería en Bares y Restaurantes.

-Se presentan dificultades con la adquisición de los líquidos y otras materias primas para la elaboración de alimentos ligeros.

-Falta de exigencia y control en los procesos de elaboración y presentación de los alimentos.

-Déficit de cazuelas grandes en las cocinas para la elaboración de diferentes platos.

-Los libros del cliente no se encuentran actualizados, por lo que no se conoce el grado de satisfacción de los mismos.

A lo anterior se le añaden los resultados de los instrumentos aplicados durante la investigación.

Los resultados de la encuesta (Anexo1), en la pregunta número uno, 6 de los encuestados, el 50 %, respondió que no conocen las especificaciones de calidad y las limitaciones que presentan los procesos de prestación de servicios.

En la pregunta número dos y tres, el 70 % respondió que en las asambleas con trabajadores si se analiza el plan de medidas derivadas de las auditorias y que conocen sus propias actividades y sus realidades económicas.

Por otra parte en la pregunta número cuatro, 7 de los encuestados, el 60 % coinciden en plantear que no organizan correctamente las tareas a desarrollar en el área donde labora.

En el Anexo 2, la encuesta realizada a los usuarios al cierre del año 2010, el 80 % manifiesta que evalúan de B la higiene y ambientación de la unidad, mientras que los aspectos referentes a la oferta en el bar, restaurant y cafetería fueron evaluados de R, por el 65 %, solo adquieren calificación de M las animaciones para niños y adultos, en un 90 % de los usuarios.

La guía de observación aplicada arrojó los siguientes resultados, 9 de los aspectos que se valoraron, el 64 % del total de la muestra planteó que se

observa a veces, el 14 % respondió que no se observa y el 21%, que si se observan, aspectos relacionados con el control.

Al analizar detenidamente este grupo de deficiencias e insuficiencias detectadas durante la realización del diagnóstico, se concluye que si bien existe un sistema de Control Interno en la entidad, en su funcionamiento existen fallas, lo que exige de la puesta en práctica de acciones para su perfeccionamiento. Esto es justamente lo que se trata en el siguiente y último epígrafe de esta tesis.

II.5 Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de las actividades de control interno de los servicios gastronómicos que se prestan en la Unidad.

La propuesta en cuestión está dirigida a incidir básicamente en el componente Actividades de Control, dentro del Sistema de Control Interno y está concebida con un carácter ampliamente participativo al involucrar a todos los cuadros y trabajadores. Resulta integral en la medida que toca los momentos esenciales de la actividad en cuestión, destacándose la racionalidad económica por cuanto su implementación no requiere de la inversión de recursos.

Acción No. 1 “El análisis del comportamiento general de los servicios gastronómicos en el Consejo de Dirección.”

Objetivo:

-Controlar la marcha de los servicios de gastronomía en la etapa, a partir de lo estipulado en la Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la República y de las Indicaciones No. 12 del Director General de la Unidad Administrativa Comercial Central del Minfar.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Presentación del informe por parte del Director General, que debe incluir:

-Cumplimiento del plan de ventas.

- Ingresos y gastos.
- Consumo de energía eléctrica y combustible en la prestación de los servicios gastronómicos.
- Cumplimiento de las actividades recreativo culturales planificadas.
- Grado de satisfacción de los clientes.
- Comportamiento de los aseguramientos.
- Cumplimiento del plan del control a la actividad de servicios gastronómicos.
- Cumplimiento del plan del conteo físico de los inventarios y activos fijos tangibles (10%) a las áreas de los servicios gastronómicos.
- Cumplimiento del plan de prevención.

Los demás integrantes del Consejo de Dirección aportan elementos adicionales para el desarrollo del debate:

Coordinador General:

- Estrategia a seguir para asegurar el cumplimiento del plan de ventas.
- Resultados de los arqueos de caja.
- Desenvolvimiento general de la actividad de servicios gastronómicos.
- Marcha del proceso de contratación económica.

Director de Economía:

- Acciones para disminuir el costo por peso de la alimentación pública.
- Resultados de los controles realizados a las áreas de servicios gastronómicos.
- Situación financiera.

Director de Abastecimiento Técnico Material:

- Búsqueda de alternativas para la adquisición de productos menos costosos.

-Resultados del control al Almacén Central.

Jefe de Gastronomía, Alojamiento y Recreación:

-Análisis de la calidad de los servicios: calidad en la elaboración, rapidez, cumplimiento de las normas de peso en las raciones, profesionalidad en la atención a los consumidores.

-Gestión de insumos en el almacén de la Unidad Administrativa Comercial de Villa Clara para mejorar la prestación de los servicios.

-Comportamiento y disciplina de los usuarios.

-Presentación de resumen sobre lo recogido en el Libro del cliente.

-Análisis del comportamiento de los rendimientos de los productos cárnicos, de acuerdo a los platos elaborados.

Jefe de Recursos Humanos:

-Asistencia al trabajo y puntualidad.

-Control del aprovechamiento de la jornada laboral.

-Control del cumplimiento del plan de capacitación.

-Control del uso de los medios de protección individual.

Invitados de las Organizaciones políticas y de masas:

-Acciones dirigidas a propiciar una mayor participación del colectivo de trabajadores en el control de la actividad de los servicios gastronómicos.

Adopción de acuerdos y orientaciones sobre el trabajo a desarrollar.

Acción No. 2 "Factores que están incidiendo en la calidad de los servicios gastronómicos, a través de despachos del Director General con los integrantes de la dirección de la entidad."

Objetivo:

-Analizar las principales incidencias en el desarrollo de los servicios gastronómicos y las medidas a adoptar.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Agenda para el despacho con el Coordinador General:

-Análisis del comportamiento de la contratación económica.

-Evaluación de los riesgos, análisis y actualización del Plan de Prevención de Riesgos.

Agenda para el despacho con el Director de Economía:

-Análisis de los resultados económicos del período.

-Revisión del expediente de las mermas por transportación y almacenamiento.

-Control de las edades de las cuentas por cobrar y pagar e identificación de las causas de la morosidad de las que están fuera de término.

-Evaluación de las deficiencias detectadas en la revisión de los documentos de liquidación que deben presentar las áreas y el cumplimiento de las medidas que se han venido adoptando.

Agenda para el despacho con el Director de Abastecimiento Técnico Material:

-Evaluación de la seguridad del almacén central para enfrentar posibles fenómenos climatológicos.

-Análisis del cumplimiento de las normas de almacenaje.

-Estudio de la rotación de los inventarios y la existencia de productos ociosos.

-Análisis de las mermas en su relación con los parámetros establecidos; y como se están cumpliendo las medidas adoptadas.

-Control de la relación de personas con firmas autorizadas para hacer solicitud en el almacén.

-Comportamiento de las gestiones para la adquisición de viandas, hortalizas y vegetales (que son insuficientes).

Agenda para el despacho con el Jefe de Gastronomía, Alojamiento y Recreación:

-Situación del cumplimiento del horario de servicios.

-Evaluación del consumo de materiales de aseo y limpieza en el centro recreativo cultural y si se corresponde con las normas.

-Análisis de las roturas de la vajilla y si se está aplicando lo establecido para el cobro al trabajador o al cliente, según corresponda.

-Valoración del grado de satisfacción de los clientes.

-Resultados de los controles a la documentación establecida para la liquidación de las ventas.

Agenda para el despacho con el Jefe de Recursos Humanos:

-Evaluación de la actividad de protección e higiene del trabajo. Principales problemas detectados en las áreas.

-Control del indicador gasto de salarios por peso de ventas.

-Situación del completamiento de la plantilla.

Al finalizar cada despacho se adoptan medidas para resolver los problemas existentes.

Acción No. 3 “El cumplimiento de lo establecido en las Indicaciones No. 12 del Director General de la Unidad Administrativa Comercial Central del Minfar.”

Objetivos:

-Controlar los recursos que se encuentran en el almacén, destinados a los servicios gastronómicos.

-Comprobar la calidad de la documentación primaria básica de obligatorio empleo, en el trabajo diario del almacén de la Unidad.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Director Económico:

-Verificación de que los productos que se reciben en el almacén posean el certificado de calidad, que la recepción se haga a ciegas (pesadas o medidas) según corresponda, incluyendo en la recepción la cantidad de bultos recibidos; y que se concilie con el Departamento de Contabilidad en el plazo de 24 horas.

-Comprobación de que en las Áreas de elaboración y venta se cuente con la documentación previamente foliada por el Departamento Económico.

-Control de que la salida de los productos para el Área de ventas tiene que ser mediante el documento Solicitud y entrega de materiales, que al dorso contiene la orden de trabajo. Debe estar firmada por el que solicita (Jefe de Cocina), aprobada por el Director General y llevar la conformidad del Jefe de Abastecimiento Técnico Material.

-Verificación de que la orden de trabajo se haya confeccionado antes de entregar la solicitud al almacén, reflejando en el escaque “a elaborar” los productos que se elaborarán con los recursos solicitados.

-Comprobación de que lo entregado por el almacén se reflejó en el escaque “a elaborar”, se sumó al inventario inicial y se reflejó en el escaque “disponible para la venta”.

-Control de que la suma de los platos reflejados en los cheques consumos, que confecciona la Cajera a partir de los pedidos que le entrega el Dependiente gastronómico, coinciden con el escaque “vendido” de la orden de trabajo.

-Verificación de que el desglose de platos, en el caso del restaurante, refleje aquellos a los que se le dio salida por la orden de trabajo.

-Control de que se realice el depósito en Caja, acto seguido a la venta; y que reflejen el número de recibo de efectivo por el que se realizó el depósito, en el desglose de platos correspondiente.

-Revisión y aprobación de las cartas de precios, antes de comenzar la prestación del servicio.

-Verificación en las áreas de ventas de alimentos ligeros y bebidas el uso correcto del Inventario a Precio de Venta (IPV). El escaque "inventario inicial" tiene que coincidir con el inventario final del día anterior, las entradas con el documento de salida del almacén, la suma de ambas columnas se refleja en disponible a la venta y lo vendido corresponde con el efectivo depositado en caja, con referencia cruzada entre el número del IPV y el recibo de efectivo.

Jefe de Gastronomía, Alojamiento y Recreación:

-Verificación de que el documento orden de trabajo, cuente con el escaque de las normas a servir confeccionado correctamente.

-Control sobre la adecuada aplicación de las normas de consumo.

-Participación en la confección del menú semanal, para su aprobación por parte del Director General.

Acción No. 4 "El análisis del control de los servicios gastronómicos en el marco de la Asamblea de la Sección Sindical."

Objetivo:

-Analizar la marcha de los servicios gastronómicos, identificando las principales deficiencias y las posibles acciones a emprender por la Sección Sindical para su erradicación.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Informe por parte del Secretario General de la Sección Sindical, que debe incluir:

- Cumplimiento del plan de ventas.
- Análisis del costo por peso de los servicios prestados.
- Resultados del corte evaluativo mensual (destacados, cumplidores y no cumplidores).
- Resultados de los controles realizados a las diferentes áreas, con énfasis en las deficiencias detectadas.
- Situación de la disciplina laboral en la Unidad.
- Situación de la estimulación de los trabajadores, según los parámetros establecidos.

Asesoramiento por parte del personal del Departamento Económico al Secretariado de la Sección Sindical para la confección del informe.

Aporte de información por parte de los miembros del Consejo de Dirección:

Director:

- Estrategia de ventas para aumentar los ingresos dentro del mercado en el que se presta el servicio.
- Deficiencias detectadas en los controles realizados a las áreas.

Jefe de Recursos Humanos:

- Reglamento de los sistemas de pagos, a partir del cumplimiento del plan de ventas y los resultados positivos alcanzados en los controles a las áreas.
- Resultados de la comprobación sobre la utilización de los medios de protección individual entregados a los trabajadores.

Director de Economía:

Necesidad de incrementar las ventas de productos elaborados en la Unidad, con el propósito de disminuir el costo por peso y aumentar las utilidades.

Invitado:

Funcionario de la Fiscalía Militar:

Charla profiláctica sobre las ilegalidades, los delitos y los posibles actos de corrupción.

Accionar del colectivo de trabajadores:

Medidas de carácter sindical dirigidas a erradicar las deficiencias detectadas en los controles a las áreas.

Acción No. 5 “El análisis diario del cumplimiento de los indicadores de ventas y de eficiencia por parte del Departamento Económico.”

Objetivos:

-Analizar la marcha del cumplimiento del plan hasta la fecha.

-Proponer medidas para revertir la situación de aquellos indicadores que se estén incumpliendo y/o deteriorando con relación al período anterior.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Departamento de Economía:

-Análisis diario de los ingresos por áreas de venta.

-Control diario sobre la entrega del efectivo de las áreas de ventas a la Caja y su depósito en el Banco.

Acción No. 6 “El control del plan de inventarios mensual en cada una de las áreas por parte del Departamento de Economía.”

Objetivos:

Verificar el cumplimiento del plan de realización de los inventarios y sus resultados.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Departamento de Economía:

-Chequeo del cumplimiento del plan de inventarios (10 por ciento) de mercancías para la venta y de activos fijos tangibles.

-Análisis de los resultados de los inventarios (10 por ciento) realizados a las áreas.

-Confeción de informe para el Consejo de Dirección sobre las deficiencias detectadas (faltantes o sobrantes) y propuesta del plan de medidas a aplicar en las áreas con irregularidades.

Acción No 7 “El control del cumplimiento de las normas técnicas en la elaboración de los platos por parte del Departamento de Alojamiento, Gastronomía y Recreación.”

Objetivo:

-Comprobar que la elaboración de los alimentos se esté realizando de acuerdo a lo establecido en las cartas técnicas.

Recomendaciones para la realización de la acción:

-Revisión del 100 por ciento de las cartas técnicas existentes en las áreas para verificar si se encuentran actualizadas.

-Revisión de los documentos primarios establecidos: Orden de Trabajo y Solicitud y Entrega de Materiales, Reporte de Elaboración, Menú Semanal, Inventario a Precio de Venta (IPV), Desglose de Platos, Vale de Pedido, Cheque de Consumo para el Cajero y Cartas de Precios.

-Control sorpresivo a los servicios gastronómicos para tomar muestras del peso de las raciones a servir.

Acción No. 8 “El control de la actividad por parte del Director General, a través del análisis de los indicadores de la eficiencia económico- financiera.”

Objetivo:

-Controlar los resultados de la actividad de los servicios gastronómicos, a través del análisis de los principales indicadores económicos y financieros.

Recomendaciones para la realización de la acción:

El Director de Economía presenta informe al Director General sobre los indicadores de la eficiencia económico-financiera del periodo, comparando con igual etapa del año anterior y con el plan aprobado hasta la fecha que se analiza; así como, la valoración de los elementos más significativos.

Datos que debe contener el informe a presentar al director:

No	Denominación	UM	UBC SANCTI SPIRITUS					Real 2010 %
			Real 2010	AÑO 2011				
				Plan	Real	%	Desv.	
	EFICIENCIA ECONOMICA							
1	Costo y Gasto Total x Peso Total	P	0.86	0.85	0.81	96	-0.03	95
2	Costo x Peso Alim. Pública	P	0.70	0.77	0.67	87	-0.10	95
	De ellos: Bebidas alcohólicas		0.78	0.95	0.78	82	-0.17	100
	Cerveza		0.88	0.84	0.90	107	0.06	102
	Cigarros, tabacos,		0.92	0.92	0.92	100	0.00	100
	Productos elaborados		0.43	0.46	0.39	85	-0.07	89
	Alimentos		0.81	0.66	0.81	122	0.15	100
3	Costos x peso Com. Minorista	P	0.81	0.84	0.78	92	-0.07	96
	De ellos: Cuota Adicional		0.91	0.95	0.88	93	-0.06	97
	Calidad de Vida		0.90	0.76	0.88	115	0.110	97
	Fondo Mercantil		0.79	0.78	0.80	103	-0.02	101
	Otros Productos		0.50	0.68	0.49	71	-0.20	98
4	Costo x Peso Vest. Militar	P	0.89	0.90	0.67	74	-0.23	75
5	Gasto Operaciones x Peso Total	P	0.01	0.01	0.01	100	-	100

6	Gasto x Peso Alojamiento	P	0.57	0.48	0.44	91	-0.05	77
7	Gasto x Peso Recreación	P	0.22	0.30	0.16	55	-0.13	74
9	Gasto x Pesos O, Ingresos	P	1.01	1.00	0.75	75	-0.25	74
10	Costo x Peso Comedor Obrero y	P	1.01	1.00	0.75	75	-0.25	74
11	Gasto de salario x Peso Total	P	0.08	0.10	0.08	82	-0.02	97
12	Liquidez inmediata	I	10.10	1.00	1.97	197	0.97	20
13	Liquidez general	I	10.70	2.00	3.16	158	1.16	30
14	Relac. Venta Trab. Salar. Medio	I	0.53	1.10	1.04	94	-0.06	195
15	Rotación de las cuentas x cobrar	D	0.00	30	5	16	-25	0.00
16	Rotación de las cuentas x pagar	D	1	30	15	50	-15	16
19	Impuesto x Peso Total	P	0.03	0.03	2.03	67	2.00	67
20	Utilidades x Peso Total	P	0.11	0.12	0.17	133	0.04	144

En la tabla se puede apreciar que los resultados alcanzados en el período objeto de análisis son satisfactorios: los costos y gastos por peso total muestran un ahorro de 0.03 centavos con respecto a lo planificado. La liquidez inmediata refleja que la Unidad tiene capacidad para honrar sus obligaciones en el corto plazo. La rentabilidad sobre las ventas alcanza 0.17 centavos por cada peso que se vende, lo que constituye un resultado favorable para esta actividad.

Acción No. 9 “Rotación de las cajas del área de prestación de servicios y la de la caja central.”

Objetivo:

-Alcanzar mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones en estas áreas.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Jefe de Recursos Humanos:

-Seminario a las cajas.

-Preparación del plan de rotación.

- Ejecución del plan de rotación.
- Supervisión del desarrollo de la rotación.
- Preparación del informe de los resultados.

Director General:

- Análisis de los resultados y evaluación de la posible extensión de la experiencia a otras áreas.

Acción No. 10 “El control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.”

Objetivo:

- Comprobar que se está cumpliendo lo establecido en el Plan de Seguridad Informática.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Comité de Prevención y Control:

- Comprobar el estado en que se encuentra el sello de seguridad de las computadoras.
- Control acerca de si se encuentra actualizado el antivirus.
- Verificación del estado en que se encuentran los registros de control de las personas que trabajan en las computadoras.
- Confeción del informe con los resultados del control para su presentación al director.

Acción No. 11 “La actualización del Plan de Prevención de Riesgos.”

Objetivo:

- Perfeccionar el Plan de Prevención de Riesgos, a partir del diagnóstico realizado en la Unidad en el curso de esta investigación.

Recomendaciones para la realización de la acción:

- Análisis para identificar, evaluar, y siempre que sea posible cuantificar, los riesgos evidenciados en la realización del diagnóstico, agrupándolos por áreas.

- Determinación de los objetivos de control por parte de la Dirección de la Unidad, con la activa participación de todos los trabajadores.

- Definición de las nuevas medidas a incorporar en el plan.

- Evaluación por parte del Comité de Prevención y Control del trabajo realizado y aprobación por el Consejo de Dirección.

Acción No. 12 “El auto control interno para verificar el cumplimiento de un grupo de aspectos esenciales relacionados con los servicios gastronómicos de la Unidad.”

Objetivo:

- Comprobar mediante una guía de autocontrol el estado en que se encuentran los aspectos esenciales relacionados con los servicios gastronómicos en la Unidad.

Recomendaciones para la realización de la acción:

- Confecionar la guía de autocontrol.

- Desarrollar seminario con los encargados de su aplicación.

- Aplicar la guía de autocontrol.

- Preparar informe con los resultados.

- Análisis en el Consejo de Dirección.

De los resultados que arroje la aplicación de la guía de autocontrol por cada una de las esferas, se adoptarán las medidas correspondientes, se

comunicarán los resultados al nivel superior y se rendirá cuentas a los trabajadores.

Guía sobre los aspectos fundamentales a chequear en los servicios gastronómicos que presta la Unidad:

-Acerca de la verificación por especialistas de los medios de medición y pesaje.

-Si están tomadas las medidas que aseguran la calidad en la elaboración e higiene de los alimentos.

-Sobre la realización de las encuestas a los clientes acerca de la calidad de los servicios. Su análisis para dar respuestas que sean pertinentes.

-Existencia del libro de quejas y sugerencias (libro del cliente) en todas las áreas de ventas y se analizan los problemas, dando respuestas adecuadas y poniendo en práctica con rapidez las medidas para su solución.

-Formas ágiles de orientación e información al cliente.

-Rigor en la elaboración de los modelos de solicitud y entrega de materiales, de conjunto con la orden de trabajo.

-Si la orden de trabajo se entrega al Jefe de almacén para el despacho a la cocina, se queda con copia y devuelve la original a la cocina, entregándola al Departamento de Contabilidad al finalizar el turno.

-Existencia en las áreas de elaboración y prestación de servicios de las normas de consumo, tablas de rendimientos y listados de precios establecidos.

-Conservación de muestras testigos de todos los alimentos durante 48-72 horas.

-Si las cartas de precios están correctamente elaboradas y reflejan la norma a servir y si las tablillas de precios están a la vista del cliente.

-Categorización de las áreas gastronómicas y si la categoría se corresponde con el servicio que prestan.

-Si se realizan las tareas de apertura de las áreas gastronómicas.

-Control de insumos y se aplica la responsabilidad material cuando corresponde.

-Si el personal gastronómico y de cocina esta correctamente uniformado y muestra profesionalidad en la prestación de los servicios.

-Estado de conservación y limpieza de los medios de recreación.

-Sobre el empleo de vales con matriz para el alquiler de los medios y el cobro de entradas a los juegos.

-Si los talonarios de vales se entregan al área por Contabilidad previamente foliada, firmada, acuñada y con el valor de cada actividad.

-Entrega de la matriz de los vales a Contabilidad, al liquidar como contrapartida.

Acción No. 13 “Conferencia panel sobre la Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la República con los trabajadores de la Unidad.”

Aunque esta tesis no es de carácter pedagógico, su confección coincide con la implementación de la mencionada resolución, por lo que se considera pertinente la inclusión de esta acción.

Objetivo:

-Analizar los aspectos fundamentales de la Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la República, en su relación con la actividad de servicios gastronómicos que se desarrolla en la Unidad.

Recomendaciones para la realización de la acción:

Panelistas: Director General, Director de Economía, Presidente del Comité de Prevención y Control y Secretario de la Sección Sindical.

Director General:

Explicación sobre el contenido de la Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la República y su objetivo. La importancia de su conocimiento por parte de todos los trabajadores, pues la misma establece normas y principios básicos de obligatorio cumplimiento para todos.

Director de Economía:

Exposición sobre la composición del sistema de control interno, que está formado por cinco componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo; y estos a su vez se encuentran estructurados en normas. La explicación se irá vinculando con la actividad de servicios gastronómicos que se desarrolla en la Unidad.

Presidente del Comité de Prevención y Control:

Intervención sobre la evaluación de los principales riesgos, tanto internos como externos, que pueden afectar los objetivos de la Unidad y la determinación de los objetivos de control para mantener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos.

Secretario de la Sección Sindical:

Explicación acerca del carácter integral del sistema de control interno, al abarcar todos los procesos que tienen lugar en la entidad, involucrando y asegurando la participación de todos los trabajadores.

En conclusión, un análisis detenido de la presente propuesta de acciones permite afirmar que su aplicación resulta pertinente y debe traducirse en el perfeccionamiento de las actividades de Control Interno de los servicios gastronómicos que brinda la Unidad, con los resultados positivos que ello reporta.

CONCLUSIONES

- El análisis del desarrollo lógico e histórico del Control Interno, con énfasis en la evolución que ha tenido en Cuba en los últimos años, permitió la sistematización de los presupuestos teóricos y metodológicos sobre el tema, posibilitando sustentar sólidamente la presente investigación a partir de la observancia de sus principios, requerimientos, características y normas fundamentales.
- En el análisis de los resultados del diagnóstico se evidenció que, aún cuando en la actividad de los servicios gastronómicos que se prestan en la Unidad, se alcanzan de manera general resultados satisfactorios, existe un grupo de insuficiencias y deficiencias en el ejercicio integral y sistemático del Control Interno, particularmente en el componente Actividades de Control, que deben ser resueltas como condición indispensable para el logro de empeños mayores.
- Las acciones propuestas se caracterizan por su integralidad, al recoger los momentos fundamentales de la actividad de control de los servicios gastronómicos que se prestan en la Unidad; su carácter incluyente al involucrar a todos los cuadros y trabajadores y propiciar el trabajo en colectivo; y su flexibilidad y dinamismo, pues podrán enriquecerse, perfeccionarse y ajustarse en correspondencia con las circunstancias, todo lo cual permite afirmar que su aplicación resulta pertinente.

RECOMENDACIONES

A la dirección de la Unidad Básica Comercial del Ministerio de Las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Sancti Spiritus,

- Orientará la aplicación de la presente propuesta de acciones para perfeccionar el componente actividad de control de los servicios gastronómicos que se prestan en la Unidad.
- Extender la presente experiencia al resto de los componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo.
- Incorporar el resto de las actividades que se desarrollan en la Unidad: el Comercio Minorista y los Servicios de Alojamiento, a la realización de investigaciones de esta naturaleza.

BIBLIOGRAFIA.

- Castillo, Norma. El hombre y la economía en el pensamiento del Che. La Habana Editorial Pueblo y Educación, 1991.
- Castro, Fidel. *Discurso pronunciado en la clausura del II Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas*, Teatro de la CTC-. Revolucionaria, 4 de abril de 1972.
- Capote, G. "El Control Interno y el Control". En *Revista de Auditoría y Control*. La Habana, No 7, diciembre 2000.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. "Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano". En *Gaceta oficial de la República de Cuba*, 1996. Disponible en <http://www.gacetaoficial.cu/html/decretoley1.html>.
- Colectivo de autores. CECOFIS. *Diplomado en Auditoría General. Manual de auto estudio. Tomo 1 y 2 del 2001*
- Consejo de Estado de la República de Cuba Decreto-Ley 159. De la Auditoría, 1995.
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. *Resolución No. 289/05 del MAC. Metodología para la evaluación y calificación de las auditorias*, 2005
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. *Resolución No 297. Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes y normas*, 2003.
- Cuba. Partido Comunista. "Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba". En *Periódico Granma*, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 4 p, 1997.
- Chiavenato, I. *Administración de los recursos humanos*. McGraw-Hill, 5ta.Edición Santa Fe de Bogotá, 1999.
- Decreto Ley # 159 de Auditoría. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba, 1995.
- Decreto-Ley No. 252. Cuba del 7 de agosto de 2007.

- Díaz, E. Administración y dirección. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Echevarría, R. *La Auditoría Interna*. Ministerio de Finanzas y Precios, 1994.
- Gore, E. *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, 2004.
- Guevara, E. “El cuadro, columna vertebral de la Revolución”. En *El Che en la Revolución Cubana*. (t.1). (pp. 137-144). La Habana: Ediciones del Ministerio del Azúcar, 1966.
- _____. *El socialismo y el hombre en Cuba*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1993.
- Huberman, S. *¿Cómo se forman los capacitadores? Arte y saberes de su profesión*. Buenos Aires: Piados, 1999.
- Ley 107. Contraloría General de la República de Cuba. Agosto, 2009
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cuba, 2010.
- Martí José. *Obras Completas*. t. 2, Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1975.
- Murillo Marino. Vicepresidente del Consejo de Ministros y Ministro de Economía y Planificación. Intervención en el IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Periódico Granma* 21 de diciembre de 2009.
- Malem, J. “Acerca del concepto de corrupción”. En *Seminario Internacional Transparencia contra la corrupción*. Cartagena de Indias. 2006.
- Ministerio de Educación. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. *Documentos rectores*. La Habana. Cuba, 2000.

Ministerio de Auditoría y Control. *Enfoque del sistema de Control interno como Prevención a la corrupción, Indisciplinas e ilegalidades. Experiencia cubana.* Ciudad de La Habana. Cuba, 2007.

Partido Comunista de Cuba. *Tesis y Resoluciones del I Congreso del Partido de Cuba.* La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1978.

Pérez, J. *Hacia una interpretación amplia del concepto de capacitación en las condiciones histórico concretas de Cuba actual.* La Habana: Impresión Ligera. Cuba, 1992.

Programa de Preparación Económica para Cuadros II. Material de Consultas. Febrero, 2006.

Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Tabloide,* 1997.

Resolución No.13/06 del Ministerio de Auditoría y Control, 2006.

Resolución No. 60 "Normas del Sistema de Control Interno", de la Contraloría General de la República de Cuba, 2011.

Revista " *Auditoría y Control*" Ministerio de Auditoría y Control. *No 4 del 2001.*

Revista " *Auditoría y Control*" Ministerio de Auditoría y Control. *No 8 Abril 2003.*

Tablada, Carlos. *El Pensamiento Económico del Che.*La Habana. Ediciones Casas de las Américas, 1997.

Torrente, T. Chacón Beatriz. "El Control Interno un instrumento eficaz para la administración". *Revista de Auditoría y Control.* La Habana No. 7, Diciembre, 2002.

Werther, W. *Administración de personal y recursos humanos.* McGraw-Hill, México, 1995.

Anexo 1

Encuesta

La encuesta que se está realizando forma parte de una investigación que se realiza para conocer algunos aspectos del Control Interno en la Unidad Básica Comercial.

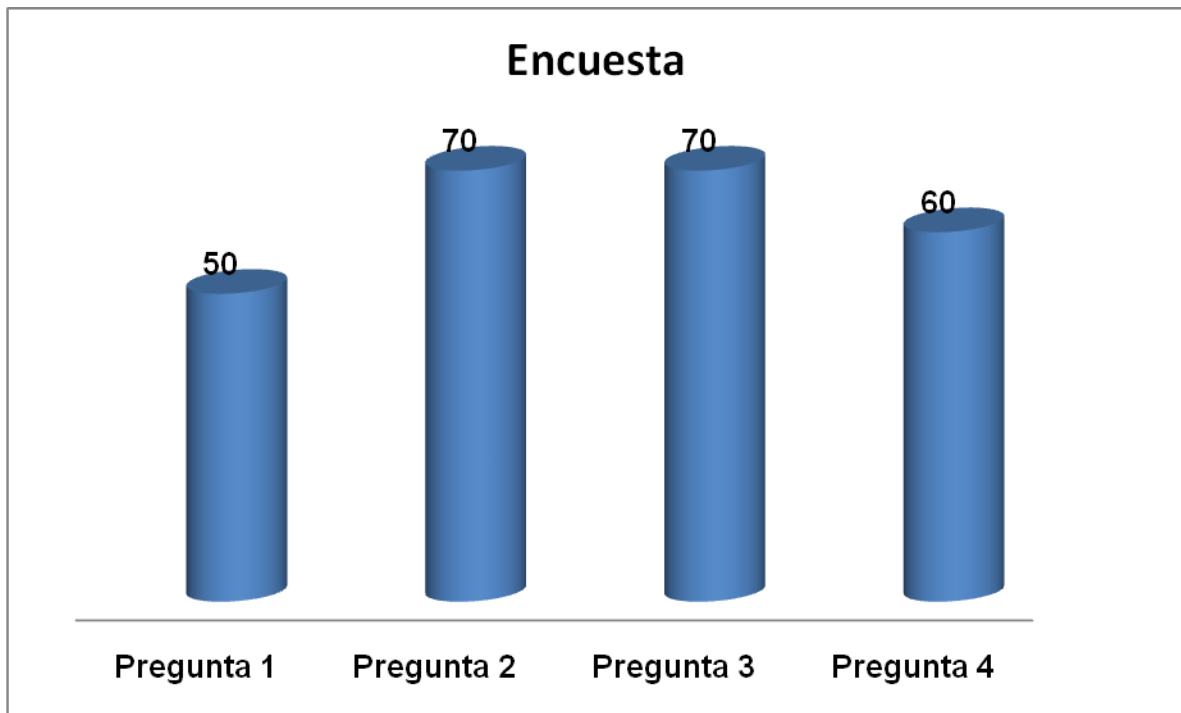
Para contestar a este cuestionario sólo tendrá que marcar con una cruz (X) la opción de respuesta que considere más correcta.

Muchas gracias

1. Son conocidas las especificaciones de calidad y limitaciones que presentan los procesos de prestación de servicio para satisfacer estas especificaciones.
Si ____ No ____
2. Se analiza en asambleas con los trabajadores el plan de medidas derivados de las auditorias realizadas.
Si ____ No ____
3. Diga si conoce sus propias actividades y sus propias realidades económicas.
Si ____ No ____
4. Se organizan correctamente las tareas a desarrollar en el área donde labora.
Si ____ No ____.

Anexo 1 (continuación)

Resultados de la Encuesta



Anexo 2

UBC SANCTI SPIRITUS

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

ENCUESTA DE CALIDAD

CENTRO RECREATIVO CULTURAL

ESTIMADO CLIENTE:

Aspiramos a satisfacer sus necesidades y expectativas, por lo cual la información brindada por usted nos ayudará a transitar hacia la mejora de nuestros productos y servicios.

Apreciamos su tiempo y colaboración. Marque con una X su valoración:

Aspectos a evaluar	Categorías de evaluación de los servicios gastronómicos		
I RECREACIÓN	B	R	M
1.1 Información de las ofertas			
1.2 Variedad en la oferta			
1.3 Calidad de las ofertas			
1.4 Puntualidad de las actividades			
1.5 Calidad de la Animación Diurna			
1.6 Calidad de la Animación Infantil			
1.7 Atención a las necesidades del cliente			
2. RESTAURANTE			
2.1 Higiene y ambientación			
2.2 Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio			

2.3 Presentación de los platos			
2.4 Variedad de la oferta			
2.5 Calidad de la oferta			
2.6 Atención a las necesidades del cliente			
3.CAFETERIA			
3.1Higiene y ambientación			
3.2Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio			
3.3Temperatura de los alimentos			
3.4Variedad de la oferta			
4. BAR			
4.1 Higiene y ambientación			
4.2 Rapidez, cortesía y amabilidad en el servicio			
4.3 Temperatura de los alimentos y bebidas			
4.4 Variedad en la oferta			

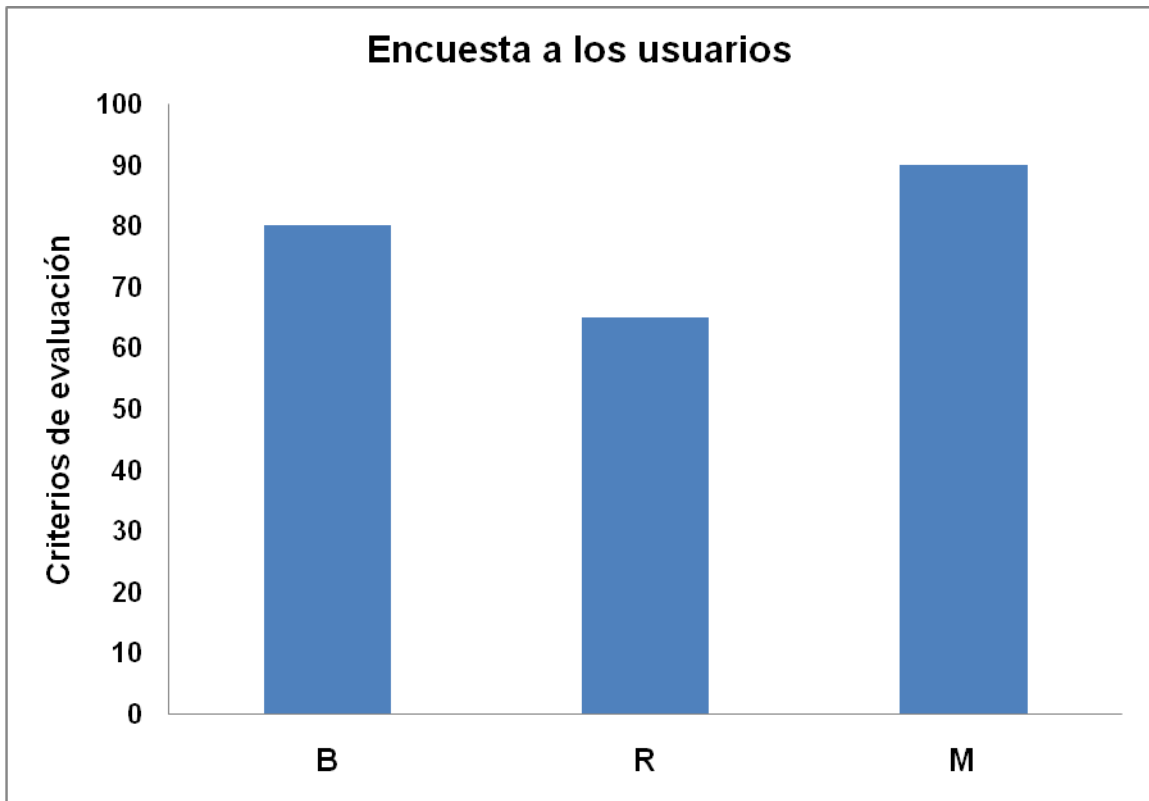
ESPECIFIQUE Y SUGIERA: _____

ESPERAMOS QUE HAYA DISFRUTADO DE SU ESTANCIA EN NUESTRO CENTRO

MUCHAS GRACIAS!!!

Anexo 2 (continuación)

Resultados de la encuesta a los usuarios



Anexo 3

Guía de Observación

Objetivo: para conocer a partir de la percepción directa los procesos relacionados con el componente Actividades de Control; los procedimientos que se utilizan y, la eficiencia del Control Interno en la entidad.

1. Aseguramiento al puesto de trabajo con los abastecimientos y todos los demás medios necesario para prestar el servicio.

Se observa_____ Se observa a veces_____ No se observa_____

2. Compras:

- Existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad y viceversa.

Se observa_____ Se observa a veces _____ No se observa_____

- ¿Cómo está organizado el control de recepción de los abastecimientos?

Se observa _____ Se observa a veces_____ No se observa_____

3. Valoración del estado de preparación de los técnicos, tecnólogos y trabajadores para resolver, en tiempo y forma, los problemas que se presentan en el proceso de prestación de servicios.

- a) Si está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo.

Se observa_____ Se observa a veces_____ No se observa_____

- b) Si se corresponde con lo que se hace.

Se observa_____ Se observa a veces_____ No se observa_____

- c) Si existe dominio de la documentación por los trabajadores.

Se observa_____ Se observa a veces_____ No se observa_____

- 4 Calidad de la documentación, su actualización y si obedece al equipamiento del puesto de trabajo, área.

Se observa_____ Se observa a veces_____ No se observa_____

- 5 Si el puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, concebidos por la tecnología, para el cumplimiento de la tarea y

del contenido de trabajo, por parte del trabajador.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

- 6 Si existen condiciones materiales y ambientales, en los puestos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de la tarea, además sí están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

- 7 Se definen la participación y responsabilidad de cada unidad empresarial de base y áreas de regulación y control, en las tareas a desarrollar.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

- 8 Están implantados los modelos que garanticen el control de estas operaciones tales como: tickets, tarjeta, vales de consumo, platos vendidos, liquidación de efectivo.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

- 9 Los tickets, tarjetas o vales de venta están numerados en forma consecutiva por imprenta, foliadora o automáticamente por caja registradora.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

- 10 Las existencias de tickets, vales de venta o tarjetas se controlan mediante documentos y se mantienen en un lugar seguro contra cualquier tipo de sustracción.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

- 11 El modelo control de inventario a precio de venta se confecciona con todos los requisitos que garanticen la integridad de los ingresos, donde corresponda.

Se observa____ Se observa a veces____ No se observa_____

Anexo 3 (continuación)

Resultados de la observación



Anexo 4

Guía para el Análisis Documental

Objetivo: para el estudio de las indicaciones emitidas por los organismos competentes sobre el tema y el examen de la documentación sobre esta actividad en la entidad.

Aspectos a tener en cuenta.

1. La existencia y cumplimiento de planes de ventas, descripción detallada de los procesos de prestación de servicios.
2. El programa detallado para los servicios que se prestan.
3. La identificación de los procesos necesarios en su sistema de gestión de la calidad.
4. Documento donde se asumen los criterios de calidad en todas sus estructuras y actividades.
5. Estado de la documentación tecnológica.
6. La existencia de los planes de capacitación y en que medida responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo. Así como, la determinación de necesidades de aprendizaje en cada nivel estructural, atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal.
7. Se tienen determinados los impactos negativos que los procesos de los servicios causan al ambiente.
8. Si existen los lineamientos recibidos del Organismo y se definen los indicadores y aspectos en que se trabajaran, en función de identificar los medios efectivos, para la consecución de los objetivos programados a alcanzar en el año.
9. La revisión periódica de la estructura organizativa del área de regulación y control de contabilidad y finanzas para el desarrollo de la contabilidad.
10. Las actas del consejo de dirección y de las asambleas con los trabajadores, así como el plan de medidas derivados de las auditorias realizadas.

Anexo 5

Entrevista

Objetivo: profundizar en algunos de los aspectos que son medulares en las actividades de control en la Unidad Básica Comercial.

1.- ¿Se analiza en el consejo de dirección y en asambleas con los trabajadores el plan de medidas derivadas de las auditorias realizadas?

2.- ¿Se realizan contactos con los suministradores, y otras entidades, que le prestan servicios y se coordinan sus necesidades?

3.- ¿Diga si en la entidad se conocen a fondo sus propias actividades y sus propias realidades económicas?

4.- ¿Se organizan correctamente las tareas a desarrollar en el área de regulación y control de contabilidad y finanzas y se analiza su repercusión en los resultados?

5.-¿Esta dotado el área de regulación y control de contabilidad y finanzas, del personal adecuado?

6.- ¿La contabilidad brinda información y permite ejecutar el control financiero de toda la entidad incluidas todas sus áreas?

7.- ¿Se utilizan los resultados de los estados financieros para medir la eficiencia de la entidad?

8.- ¿Se prepara periódicamente información contable para los interesados externos, para el consejo de dirección, y para el colectivo de trabajadores?