

---

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Estado actual de ejecución del control en la Empresa Provincial de Productos Lácteos Villa Clara**

***Current state of control execution in Villa Clara Provincial Dairy Products Company***

**Lic. Michel Jáuregui Piloto**

 <https://orcid.org/0009-0000-3157-8903>

Delegación Provincial MININT, Villa Clara, Cuba  
[erenstmendez@gmail.com](mailto:erenstmendez@gmail.com)

**Dr. C. Guillermo Soler Rodríguez**

 <https://orcid.org/0000-0002-6018-5962>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba  
[gsoler@uclv.cu](mailto:gsoler@uclv.cu)

**Dr. C. José Ramón Soto Santos**

 <https://orcid.org/0000-0003-0996-4407>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba  
[jsoto@uclv.cu](mailto:jsoto@uclv.cu)

**Recibido:** 08/06/2024

**Aceptado:** 12/09/2024

**Resumen**

El control es una de las principales funciones administrativas, junto con la planificación, la organización y la dirección. Tiene como cometido asegurarse de que las acciones de las empresas e instituciones se realicen de acuerdo a lo planificado y/o evaluar la eficacia de los resultados obtenidos. La problemática consiste en la existencia de una contradicción entre lo que la teoría indica sobre la función de control y su aplicación y los resultados en la empresa objeto de estudio. El trabajo pretende diagnosticar la situación actual de la función de control en la Empresa de Productos Lácteos de Villa Clara. Se utilizaron como métodos y técnicas: análisis de documentos, observación, encuesta, entrevista en profundidad, matriz DAFO y triangulación de fuentes. Entre los aspectos positivos detectados se encuentran: en la Empresa Láctea de Villa Clara se dan pasos, en el orden organizativo, normativo y de capacitación, para ejecutar el control. Estos pasos proyectan soluciones novedosas para etapas subsiguientes. Existencia de fortalezas y oportunidades que pueden potenciarse. Se identifican aspectos negativos en la ausencia de un enfoque estratégico, que afectan el ejercicio del control, el que no se ejerce como sistema, elementos de la Resolución 60/2011 tratados superficialmente o no sistemáticamente,

existencia de debilidades, carencias y amenazas que pueden poner en peligro la supervivencia de la entidad y las acciones que se realizan son de tipo de control posterior.

**Palabras clave:** control interno, funciones administrativas, empresa de productos lácteos, villa clara

### Abstract

Control is one of the main administrative functions, along with planning, organization and management. Its purpose is to ensure that the actions of companies and institutions are carried out as planned and/or to evaluate the effectiveness of the results obtained. The problem consists in the existence of a contradiction between what the theory indicates about the control function and its application and the results in the company under study. The work aims to diagnose the current situation of the control function in the Dairy Products Enterprise of Villa Clara. The following methods and techniques were used: document analysis, observation, survey, in-depth interview, SWOT matrix and triangulation of sources. Among the positive aspects detected are: in the Villa Clara dairy enterprise, steps are taken, in the organizational, normative and training order, to execute the control. These steps project innovative solutions for subsequent stages. Existence of strengths and opportunities that can be strengthened. Negative aspects are identified in the absence of a strategic approach. This affects the exercise of control, which is not exercised as a system. These are elements of resolution 60/2011 treated superficially or not systematically. There are weaknesses, shortcomings and threats that may endanger the survival of the entity and the actions taken are of the ex-post control type.

**Keywords:** internal control, administrative functions, dairy products company, villa clara

### Introducción

El desarrollo acelerado de la administración en el mundo es una realidad con influencia en Cuba (Reyes, 2005, Stoner y Freeman, 1997). Habla de control para referirse a una de las principales funciones administrativas (Ishikawa, 1985). Junto con la planificación, organización y dirección, se asegura de que las acciones de las empresas e instituciones se realicen de acuerdo a lo planificado y/o evalúa la eficacia de los resultados obtenidos y proximidad al ideal esperado (Taylor, 1911). Las dinámicas administrativas de control implican obtención de información respecto al proceso empresarial y a los resultados y la aplicación de las correcciones pertinentes para enmendar los errores y maximizar la eficiencia (Lovchuk, 1955).

Se trata de un mecanismo de retroalimentación del sistema organizativo que depende para operar de los tres pasos previos, sobre todo de la planificación, etapa donde se fijan las expectativas y las metas. En teoría, la organización cuyos procesos y resultados se ciñen más a lo planeado será mucho más eficiente que otra que se salga del carril (Marx y Engels, 1979,

Pérez, 2001). Así, los procesos de control permiten no sólo medir el rendimiento organizacional, sino además establecer justamente los estándares de calidad idóneos para ello, y además evaluar y tomar las medidas correctivas pertinentes. El proceso de control idóneo, en este sentido, debe ser económico, flexible y preventivo, pero además, debe responder a los objetivos organizacionales trazados (Olea, 2002).

Por la necesidad de que el control influya más en materializar los resultados previstos y que se convierta en pilar en la protección y uso correcto de los recursos con que se cuenta, la dirección del país (Marx y Engels, 1974)., Cuba prioriza el diseño de sistemas empresariales de la actividad de control. Ello se define, entre otros documentos rectores, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 (Partido Comunista de Cuba, 2021), a saber:

Es sistemático, eficiente y riguroso a cada nivel, para prevenir y fiscalizar el cumplimiento de los objetivos trazados, posibilitar la corrección de desviaciones a través del seguimiento y evaluación de los diferentes procesos, tanto en los aspectos técnicos especializados, como mediante el control popular. A su vez, se corresponde con la autonomía y las facultades otorgadas a los actores, y permite su desempeño eficaz sin interferir en la gestión de estos. Tienen un papel decisivo el autocontrol, el control interno -realizado por las propias entidades- y el externo; con el propósito fundamental de asegurar la eficiencia y eficacia de las entidades y además, prevenir y detectar desviaciones de recursos y presuntos hechos delictivos, profundizar en el análisis de sus causas y condiciones, así como para efectuar oportunamente los reajustes necesarios y la adopción de las medidas pertinentes (Partido Comunista de Cuba, 2021).

Además, en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República (CGR), (2011) donde aparecen las normas del sistema de control interno están explicadas todas las normas y actividades que se deben desarrollar en los cinco componentes que integran el sistema: I. Ambiente de control, II. Gestión y prevención de riesgos, III. Actividades de control, IV. Información y Comunicación y V. Supervisión y Monitoreo de la Norma ISO 9001. (Organización Internacional para la Estandarización, 2015) Y enuncia el concepto de 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. (p. 49)

El objeto de estudio de la investigación es la Empresa Láctea de Villa Clara (EPL VC). Surge en marzo de 1975 y tiene como Misión y Visión:

Misión: Garantizar con eficiencia las políticas del estado y el gobierno para la población, en productos lácteos de la canasta básica, la merienda escolar y las necesidades del mercado en divisa y otras en moneda nacional, con la tecnología disponible y trabajadores comprometidos a contribuir a la seguridad alimentaria con productos inocuo, de calidad y responsabilidad con el medio ambiente.

Visión: Empresa con un sistema de dirección y gestión empresarial que garantiza el cumplimiento de la política del estado y gobierno para la población productos lácteos con la calidad demandada y sustentado en el compromiso de sus trabajadores, la innovación y el desarrollo tecnológico con sostenibilidad ambiental.

La dirección de la Empresa Provincial de Productos Lácteos introduce los adelantos de la Teoría de la Dirección (Fernández, 1977), partiendo de una estrategia de preparación de sus Recursos Humanos. El nivel de desarrollo, aunque no se compara con los sectores más avanzados, ha ido elevándose durante los últimos años, priorizando el desarrollo de conocimientos y habilidades, que favorezcan los niveles de eficacia y la implantación de la Dirección por Objetivos con un enfoque estratégico. Aplica el proceso de control interno según la Resolución 60/2011 con el objetivo de prever y limitar los riesgos y así lograr el aseguramiento eficiente y eficaz de la entidad.

Independientemente de lo ya señalado se coincide con las palabras del General de Cuerpo Ejército Abelardo Colomé Ibarra, en la que plantea que realizar visitas de control con frecuencia e incluso en demasía, pueden ser correctas, pero a veces son superficiales. Los despachos y reuniones muchas veces se efectúan sin una adecuada preparación y se trabaja con informaciones incompletas, no sistemáticas o a veces falsas. El control debe ser desde la acción directa y sistemática de los Jefes. Auxiliada, precisa, empleando diversas formas y dirigidas a comprobar en la práctica la calidad de los resultados y el estado de la ejecución de las tareas. (Colomé, 1998)

La situación actual de la función-control en la Empresa Provincial de Productos Lácteos de Villa Clara, se ve afectada por diferentes factores. Entre ellos, el autor, a partir de su experiencia puede citar que: no se ha logrado que el control interno sea un verdadero sistema, se considera la actividad como patrimonio de los jefes especialistas y no como regulador del desempeño individual y colectivo desde la planificación, la participación de los obreros es pobre. A pesar del nivel de preparación adquirido en materia de dirección, este no se manifiesta en el

dominio de principios, normas, técnicas y métodos de control, lo cual afecta la eficiencia en su aplicación.

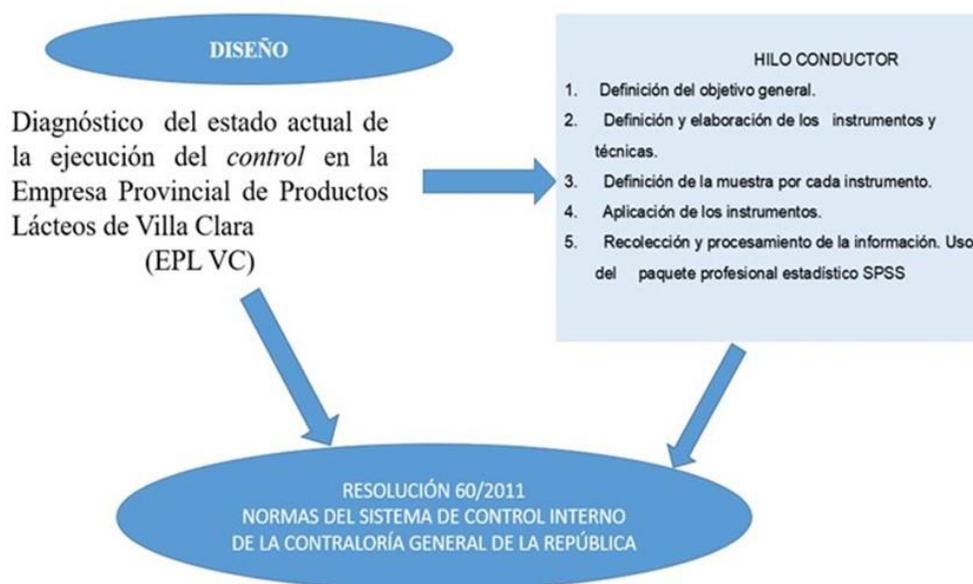
Por lo que la problemática consiste en la existencia de una contradicción entre lo que la teoría indica sobre la función de control y su aplicación y los resultados en la empresa objeto de estudio y el objetivo diagnosticar el estado del arte de la función de control en la EPL VC.

### Materiales y Métodos

El hilo conductor del diagnóstico del estado actual de la ejecución del control en la EPL VC es (Figura 1):

**Figura 1.**

*Hilo conductor del diagnóstico*

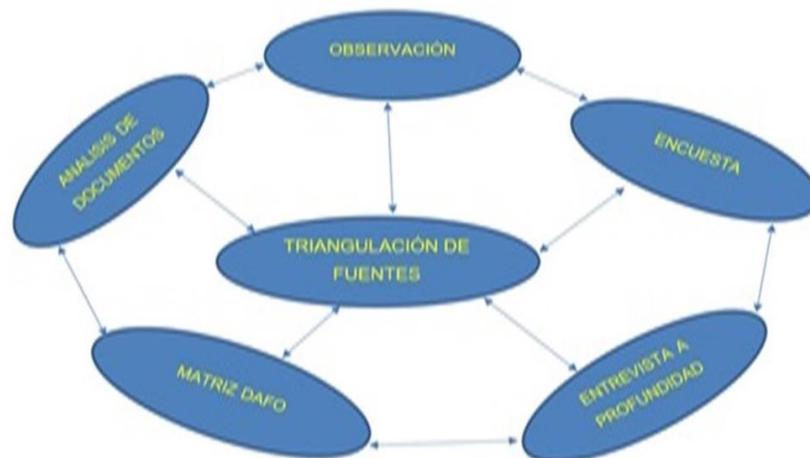


*Nota:* Fuente: elaboración propia

Se tomó como base para el diagnóstico fundamentalmente la Resolución 60/2011 que presenta las normas del sistema de control interno de la CGR, así como lo referido sobre los tipos de control en la fundamentación teórica. Los métodos y técnicas utilizados se observan en la figura 2. Se analizaron los documentos:

- Normas de la planificación y el control de la Empresa Provincial de Productos Lácteos Villa Clara.
- Plan de prevención de riesgos de la Empresa Provincial de Productos Lácteos de Villa Clara.
- Informes de los controles de la Empresa, a sus UEB y Entidades subordinadas durante 2022.

- Resultados de los despachos de los jefes del nivel de provincia, UEB y Entidades del 2022.
- Agendas diseñadas para despachos y visitas de control 2022.
- Planes de trabajo anual del 2022.
- Planes de trabajo mensuales e informes de cumplimiento de los jefes de UEB y Jefes de las distintas líneas de producción pertenecientes a la Empresa del 2022.
- Balances de trabajo de la Empresa, sus UEB y Entidades del 2022.
- Actas de las principales reuniones de trabajo de la Empresa de 2022
- Informes temáticos, estadísticos y valorativos 2022.

**Figura 2.***Instrumentos y técnicas**Nota.* Fuente: elaboración propia

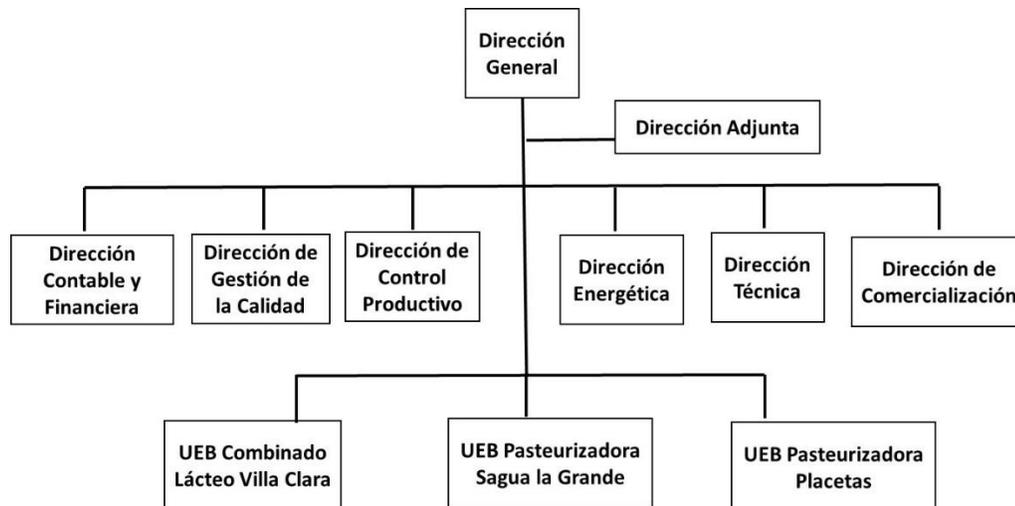
## Resultados y Discusión

### Resultados del análisis de documentos

#### ***Características importantes de la EPL VC***

La estructura de la empresa es como sigue, nótese que la estructura administrativa de la Empresa a nivel provincial atiende tres Unidades de Empresas Básicas situadas en Santa Clara, Sagua la Grande y Placetas. (Figura 3)

**Figura 3.***Estructura de la EPL VC*



Nota. Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la tabla 1 la plantilla aprobada y cubierta por categoría de la EPLVC.

**Tabla 1.**

*Plantilla de la EPL VC*

Trabajadores	Plantilla			Integ.Polít.		Etnia			T
	Aprob.	Cubierta		PCC	UJC	B	N	M	
		Total	Muj.						
Cuadros	27	25	4	11	0	23	2	0	25
Técnicos	248	170	121	27	10	126	22	22	170
Obreros	682	546	131	18	2	320	90	136	546
Servicios	81	49	13	13	6	45	2	2	49
<b>TOTAL</b>	<b>1038</b>	<b>790</b>	<b>269</b>	<b>69</b>	<b>18</b>	<b>514</b>	<b>116</b>	<b>160</b>	<b>790</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

**Aspectos positivos y debilidades a partir del análisis de documentos**

Fortalezas (Aspectos positivos)

- En el Plan de prevención de riesgos de la EPL VC se identificaron los riesgos por procesos, actividades y operaciones, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.
- En el plan anual e individual de los cuadros y a partir de otros documentos de control mencionados anteriormente aparecen acciones de control (López, 2001).

Debilidades (Aspectos negativos)

- Los riesgos no están clasificados en internos y externos como se regula en la Resolución 60/11, ni tampoco se pudo constatar que en su análisis, se aplicó el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y

cuantificando una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse. También se considera que se debió incluir las especificidades de las UEB, a partir de un análisis de sus planes de prevención y riesgos.

- Las acciones son del tipo de control posterior, que se ejecuta después de realizada la actividad. Uno de los principales problemas detectado está en la poca aplicación de los tipos de control: antes de aplicar la actividad y el concurrente, ejecutándose estilos de dirección que limitan orientar la tarea y sólo volver a verla el día que se cumple su plazo de ejecución, limitando de esta manera la posibilidad de desarrollar la actividad educativa de los directivos y la posibilidad de reducir o eliminar las desviaciones.
- Una elevada cifra de incumplimientos de actividades y tareas que denotan falta de seguimiento y debilidades en el componente Supervisión y Monitoreo, tal como se exige en la Resolución 60/11.

### **Resultados a partir de la encuesta**

A partir del problema científico del trabajo se decidió hacer un muestreo no probabilístico, intencional, basado en el criterio de “obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de datos” (Hernández *et al.*, 2014, p. 190), es decir, por las características de la investigación los instrumentos para el diagnóstico fueron aplicados aquellos informantes claves.

Por lo tanto, de una población integrada por 25 cuadros fueron seleccionados 10 en la muestra, a saber: Director General, Director de Producciones, Director del Laboratorio de Calidad, Especialista de Informática y Director Contable, Director Comercial, y Técnico de Protección Física a nivel de empresa y Director de cada pasteurizadora Santa Clara; Sagua la Grande y Placetas.

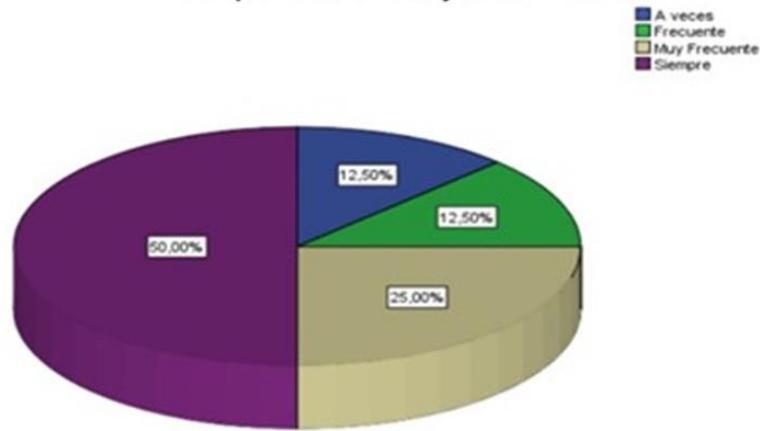
La encuesta aplicada (Anexo No. 1) contiene 39 aspectos sobre el sistema de control en la Empresa de Productos Lácteos en Villa Clara. (EPLVC). El objetivo de la encuesta fue evaluar el comportamiento de dichos aspectos referidos a la función de control en: Siempre (5), Muy Frecuente (4), Frecuente (3), A veces (2) o Nunca (1).

Las valoraciones sobre el procedimiento o los procedimientos de control utilizados en la EPLVC son favorables, pues un 50% y un 25% de los encuestados valoraron como siempre y frecuentemente respectivamente los aspectos que a continuación se mencionan, aunque

siempre hubo al menos un 25% de los encuestados con evaluaciones de nunca o a veces (Figura 4, 5, 6 y 7).

**Figura 4.**

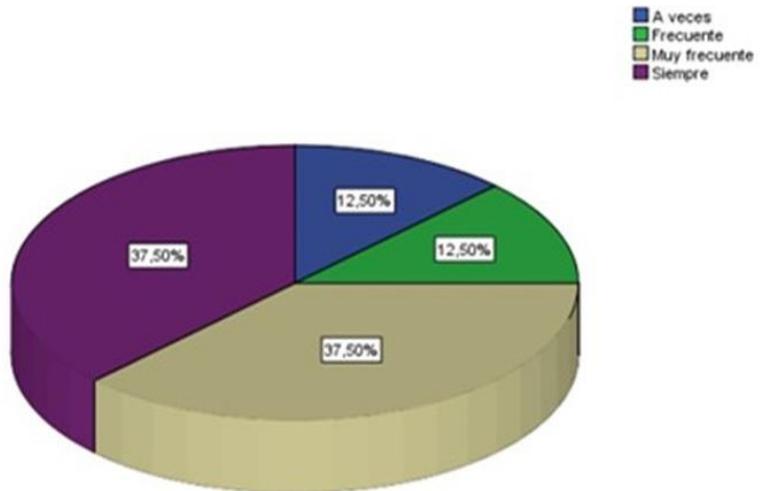
*Las actividades de control son sistemáticas en función de cumplir los objetivos trazados.*



Nota. Fuente: elaboración propia

**Figura 5.**

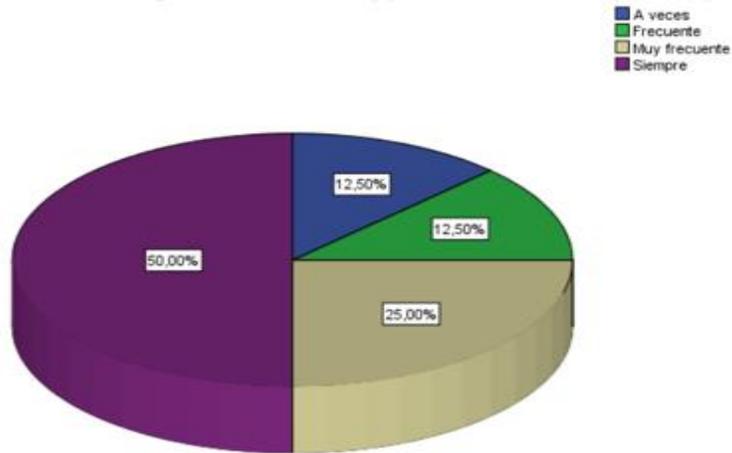
*Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de la función control.*



Nota. Fuente: elaboración propia

**Figura 6.**

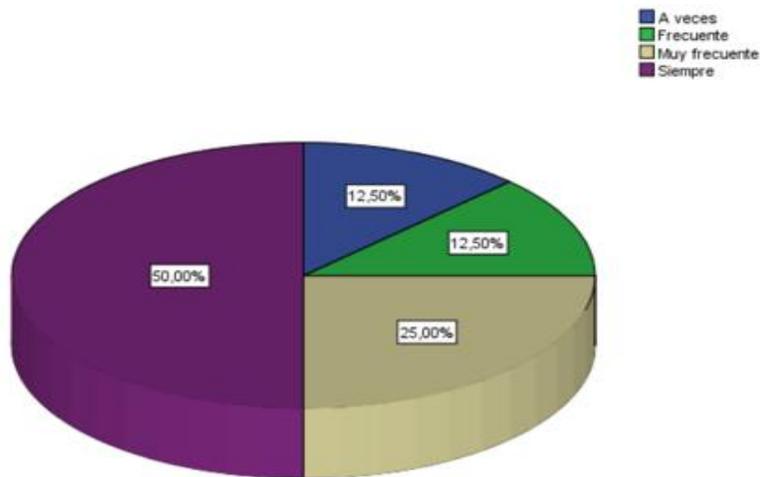
*El control se dirige más a las causas y posibles soluciones que a las personas.*



Nota. Fuente: elaboración propia

**Figura 7.**

*El estilo de control se enfoca más a los resultados que a los procedimientos.*



Nota. Fuente: elaboración propia

- Las actividades de control son sistemáticas en función del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de la función control.
- El control se dirige más a las causas y posibles soluciones que a las personas.
- El estilo de control se enfoca más a los resultados que a los procedimientos.

En el orden negativo se determinó:

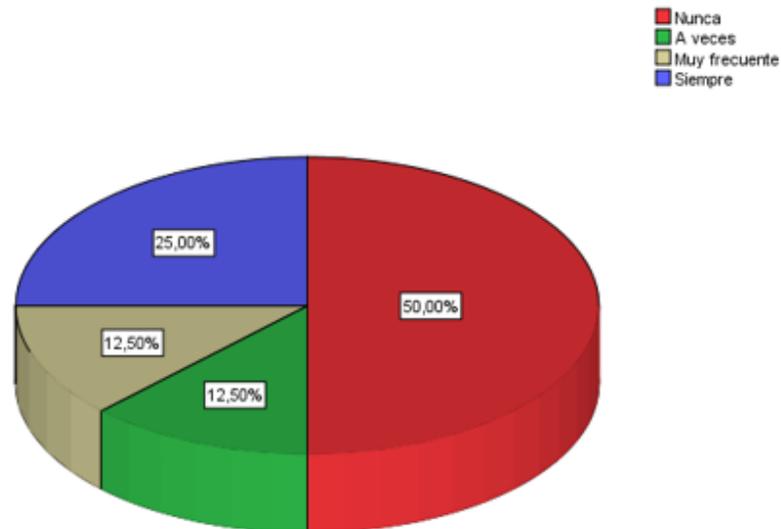
- La EPLVC cuenta con objetivos de control claramente definidos con criterios de medidas que definen como tributan al cumplimiento de las Normas de Calidad /2009. (Figura 8).

- La definición de las áreas de resultados claves por niveles de dirección. (Figura 9).
- Existencia de un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos de control entre obreros, cuadros y especialistas. (Figura 10).
- Se comprenden y se aplican eficazmente las orientaciones de la dirección provincial de la empresa y sus pasteurizadoras relacionadas con la función control en las producciones, la calidad contratada con los clientes, incluyendo la demanda del balance nacional. (Figura 11).

En las figuras 8 y 9 se observan que los dos primeros aspectos citados con anterioridad fueron evaluados como nunca o a veces por el 62,5% de los encuestados y sólo un 25% consideró estos aspectos tan importantes como siempre. Luego, en la EPLVC hay que revisar el diagnóstico sobre las áreas de resultados claves, puntos vulnerables y los objetivos de control, así como el procedimiento de control establecido. También es cuestionable el cumplimiento de las medidas planificadas en el plan de prevención de riesgos existente.

**Figura 8.**

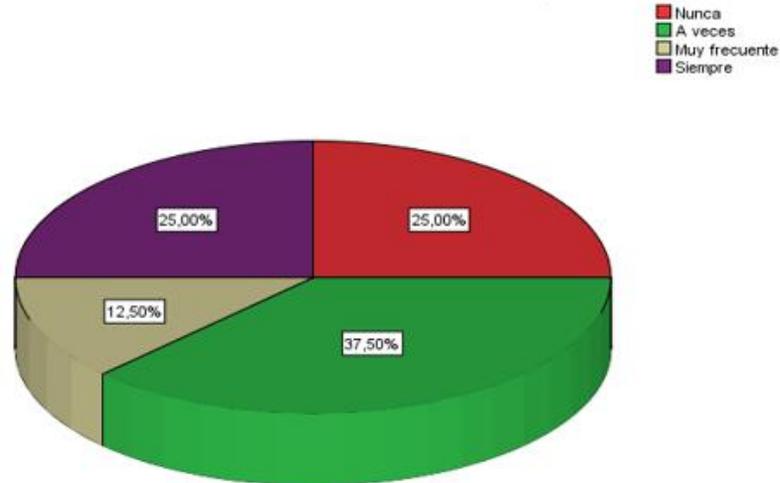
*La EPLVC cuenta con objetivos de control claramente definidos con criterios de medidas que definen como tributan al cumplimiento de las NC /2009*



Nota. Fuente: elaboración propia

**Figura 9.**

*La definición de las áreas de resultados claves por niveles de dirección*

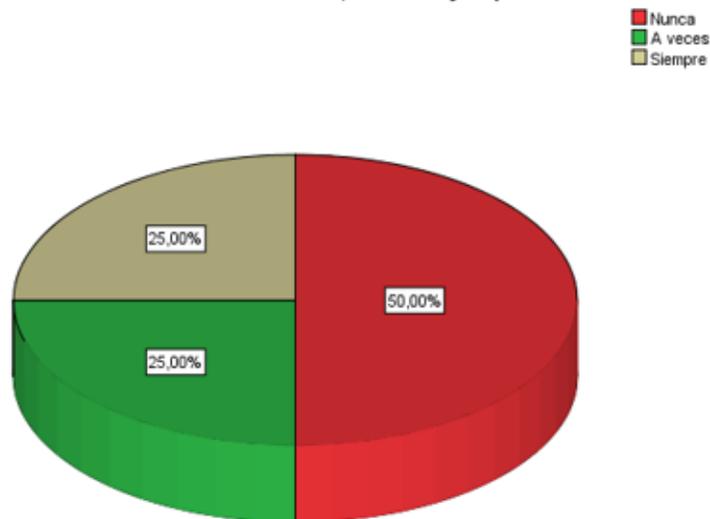


*Nota.* Fuente: elaboración propia

A partir del gráfico a continuación (Figura 10) se evidencia que en la EPL VC existen deficiencias en las asambleas de afiliados y en las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se determina el diagnóstico y los objetivos de control.

**Figura 10.**

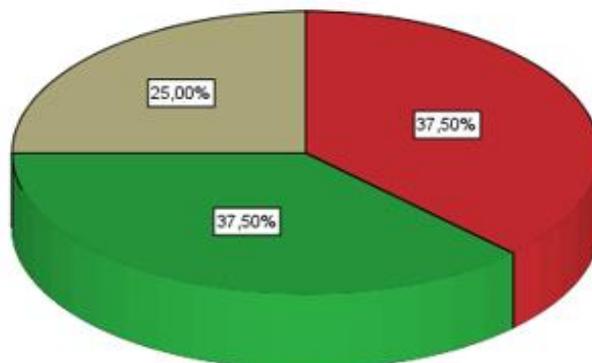
*Existencia de un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos de control*



*Nota.* Fuente: elaboración propia

**Figura 11.**

*Sobre el sistema de información hay opiniones contradictorias.*



*Nota.* Fuente: elaboración propia

## Resultados de la entrevista a profundidad

### Aspectos positivos

1. Existen órganos que planifican, orientan y controlan el proceso de control en la EPL VC: consejo de dirección, comité de prevención control, comisión de cuadros y comité técnico asesor.
2. Conocimiento de la importancia de ejercer el control por los cuadros entrevistados.
3. Existe el plan de prevención de riesgos y control en la dirección provincial de la EPL VC.
4. Uso de fuentes de información internas y externas. Internas: basadas en el análisis y evaluación de manuales de procedimientos, estados financieros, balances de comprobación de saldos en el caso de las UEB, evaluación de los resultados de la aplicación de las guías de autocontrol, rendiciones de cuentas cuadros, funcionarios y otros instrumentos diseñados. Externas: provenientes de los órganos de control de los organismos superiores, así como opiniones de la población.

### Aspectos negativos

1. Inobservancia de lo que está escrito por el nivel primario de control.
2. Desconocimiento o no aplicación de elementos de la Resolución 60/11 que norma el sistema de control interno, que afectan su planificación, los principios de objetividad, responsabilidad, cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, (Resolución 60/11) y el carácter integral del sistema, principalmente en cuanto al enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores. (Resolución 60/11)

**Matriz DAFO**

**Figura 12.**

Matriz DAFO



Nota. Fuente: elaboración propia

Como resultado de la integración de fuentes se determinaron aspectos positivos y negativos que constituyen las conclusiones del presente trabajo

**Conclusiones**

Se han dado pasos en el orden organizativo, normativo y de capacitación, en función de la Ejecución del Control. Estos pasos proyectan soluciones novedosas para etapas subsiguientes. Hay plan de prevención de riesgos. Se identifican los riesgos por procesos, actividades y operaciones, posibles manifestaciones negativas, medidas; responsables, ejecutante y fecha.

Se ejecutan variadas acciones de control en el nivel provincial de la empresa y de las UEB, las reuniones son profundas en el análisis de los temas y se proyectan medidas para dar soluciones. Existen fortalezas y oportunidades que pueden potenciarse. Se identifican aspectos negativos de ausencia de enfoque estratégico, afectando el control, que no es ejercido como sistema, Resolución 60/2011 tratada superficialmente o no sistemático, diagnóstico de riesgos internos y externos, determinación de los objetivos de control, atención a los cambios en el ambiente interno o externo que afectan la planificación y los principios de objetividad, responsabilidad y carácter integral del sistema de control en el enfoque sistémico y participativo de los trabajadores.

Inobservancia o incumplimientos de lo que está escrito en el nivel primario de control. Debilidades, carencias y amenazas que ponen en peligro la supervivencia de la entidad. Los métodos, formas, técnicas y estilos del control tienen deficiencias que inciden en su efectividad, insuficiente correspondencia entre el desempeño del sistema informativo-analítico y las necesidades, y exigencias de los procesos de control. Las acciones son del tipo de control posterior que se ejecuta después de realizada la actividad. Poca aplicación de los tipos de control: orientan tarea y verla al cumplir su plazo de ejecución, limitando la posibilidad de desarrollar la actividad educativa de los directivos eliminar desviaciones.

### Referencias Bibliográficas

- Contraloría General República de Cuba (CGR). (2011). *Resolución No.60*.  
<https://www.fgr.gob.cu/sites/default/files/Resolucion%2060.pdf>
- Colomé, A. (1998). *Reunión con principales jefes del país para discutir cartas enviadas por el Segundo Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba*.
- Fernández, F. (1997). *Ensayo de Teoría de los controles*.  
<http://www.monografias.com/trabajos13/trhector/trhector.shtml>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6). McGraw-Hill
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es Control de la Calidad?: la modalidad japonesa*.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (2011).  
<https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/1%20lineamientos-politica-partido-cuba.pdf>

López, A. (2001). *El Cuadro de mando*. <http://www.5campus.com/leccion/cmado>

Lovchuk, M. (1955). El papel de la ideología socialista en la lucha con las supervivencias del capitalismo, *Problemas de la Filosofía*

Marx, C. y Engels, F. (1979). *Obras Escogidas*. Tomo 1. Editorial Progreso

Marx, C. y Engels, F. (1974). *La Ideología alemana: Crítica de la novísima filosofía alemana en las personas de sus representantes Feuerbach, Bauer y Stimer y del socialismo alemán en las de sus diferentes profetas*. Grijalbo.

Marx, C. y Engels, F. (1974). *Obras Completas*. T. XXIII. Editorial Progreso.

Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (2015). *Norma 9001*. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Olea, J. (2002). *Control*. <http://www.unamosapuntos.com.10/julio/2002>.

Partido Comunista de Cuba (PCC). (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido*. VII Congreso. C. Habana. Ed. Política.

Pérez, A. (2001). Ideas para una teoría. *Nueva Empresa: Revista Cubana de Gestión Empresarial*. 1.

Reyes, A. (2005). *Administración por Objetivos*. Limusa.

Stoner, J. y Freeman, R. (1997). *Administración*. Editorial Prentice Hall

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*.