



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Estudios Contables**

# Trabajo de Diploma

**Título:**

**Propuesta del Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar  
en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas.**

**Autor:**

**Yalila Lojo Caballero**

**Tutor:**

**MSc. Jorge L. Pérez Gutiérrez**

**Cienfuegos, junio de 2010**



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

---

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Firma del Tutor

---

Información Científico – Técnica  
Nombre y Apellidos. Firma

---

Computación  
Nombre y Apellidos. Firma

## *Pensamiento*

*El universo es inagotable en su riqueza, el ser humano es sorprendente en sus potencialidades, la vida es infinita en sus manifestaciones. Por eso el aprendizaje nunca se detiene y se renueva permanentemente, dándonos nuevas posibilidades en nuestra búsqueda.*

## *Dedicatoria*

*A mis padres, por su ejemplo, amor y sacrificio sin límites y por querer mi constante superación.*

*A mi hijo Miguel porque es mi razón de vivir y de ser Feliz.*

*A mi Esposo por su dedicación, cariño y comprensión que ha tenido para conmigo,*

*A la Revolución, sin ella nada hubiera sido posible.*

## *Agradecimientos*

*A la Revolución y a Fidel, a los cuales le agradecemos que el futuro luminoso llegue al ciudadano más humilde de esta tierra.*

*A la Tarea Álvaro Reinoso, por haberme dado la oportunidad de realizar esta carrera.*

*A mi tutor y motor impulsor Msc. Jorge Luís Pérez Gutiérrez que con su sabiduría, experiencia y disposición incondicional me supo guiar correctamente en la realización de este trabajo.*

*A mis profesores, a los cuales les debo los conocimientos adquiridos y mi formación como profesional.*

*A mi familia, en especial a mi Madre, Padre, Esposo y a mi hijo por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que la tesis y mis estudios, sin querer, le han arrebatado.*

*A mis compañeros de estudio y de trabajo, los cuales me apoyaron en que este empeño se realizara.*

*A todos los que de una forma u otra han contribuido a la materialización de este trabajo.*

*A todos. Gracias.*

## *Resumen*

En la necesidad de implementar lo establecido por la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que señala la temática del Control Interno, y la importancia que estos principios tienen en el funcionamiento de las entidades, y el logro del objetivo que se persigue, un Manual de Procedimientos, que se identifique con todos aquellos Componentes y Normas que regulen y fijen las actividades a llevar a cabo en lo relacionado con el Control Interno. Para ello, se presenta este trabajo, enmarcando todas aquellas normas que se utilizan y se tienen en cuenta para la elaboración del Manual, así como las experiencias prácticas adquiridas relacionadas con este importante tema, a partir, de las Actividades de Control, las cuales son la base técnica y organizativa para tener en cuenta en el desarrollo del tema a tratar. Los manuales de procedimientos son instrumentos que facilitan el aprendizaje del personal, proporcionando la orientación que se requiere en las unidades administrativas, con el propósito de mejorar, orientar y conducir los esfuerzos del personal. Se presenta como objetivo general del presente trabajo diseñar un manual de procedimientos aplicado al control de las cuentas por cobrar desarrollado en dos capítulos el primero con Aspectos Generales sobre los manuales de procedimientos y el segundo con el desarrollo metodológico a partir de la conformación , hasta la implantación tomando como aplicación práctica la Empresa Azucarera Ciudad Caracas. Los Manuales de Procedimientos Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. Como resultado del presente trabajo se obtiene la implantación del mismo en la entidad, apoyando lo establecido en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y el funcionamiento del control interno.

## *Summary*

In the need to implement the established for the Resolution 297/2003 of the Ministry of Finances and prices, that indicates the topic matter of Internal Control, and the importance that those principles have in entities's functioning process, and the achievement of final goal procedures, that takes into account all those Components and Norms the regulate and fix the activities to carry out in the relation with the Internal Control. This work is presented delimiting all those standards that are used into account for the elaboration of the Manual, as well as practical experiences acquired related with this important theme, from the Control are the technical and organizational base to have into account in the development of the theme to work. The procedure manuals are instruments that make easy the personnel's learning, providing the orientation that is required in administrative units, in order to get better, to guide and conducting the personnel's efforts. The main objective of this work is to out line a procedure Manual applied to the Control of collecting Accounts developed in two chapters, the first one with general aspects about the procedures manuals and the second one with methodology development from the conformation through out the implantation taking as the practic application the Sugar Mill Enterprice Ciudad Caracas. The procedures manuals are documents that register and transmit, without distortions, the basic information relating to the functioning of administrative units; Besides they make easy the acting of the human elements that collaborate with in the obtaining of objectives and the development of functions. As the result of the present work we obtain the implantation of it in the entity, backing up the established in the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices and the functioning of internal control.

## Índice

	<u>Pág.</u>
Introducción.....	1
1 Capítulo I Generalidades de Manual de Procedimientos.....	6
1.1 Control Interno.....	6
1.1.1 Control Interno en el escenario actual.....	8
1.1.2 Control interno en las condiciones cubanas.....	9
1.1.3 Componente Actividades de Control y sus Normas.....	13
1.1.4 Vinculación Objetivos de Control Interno – Manual de Procedimientos	15
1.2 Manuales de Procedimientos.....	17
1.2.1 Definiciones de los Manuales de Procedimientos.....	17
1.2.2 Tipos de Manuales de Procedimientos.....	20
1.2.3 Objetivos de los Manuales.....	20
1.2.4 Importancia de los Manuales de Procedimientos.....	21
1.2.5 Ventajas, Beneficios y Limitaciones de no utilizar el Manual de Procedimientos.....	21
1.2.6 Mejoramiento continuo.....	23
1.3 Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno	23
1.4 Las Cuentas por Cobrar.....	23
1.4.1 Origen.....	23
1.4.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar más comunes.....	24
1.4.3 Aspectos necesarios para administrar eficientemente un sistema de Cuentas por obrar.....	24
1.4.4 Riesgos inherentes y Actividades de Control para minimizarlos vinculados con las Cuentas por obrar.....	25
1.4.5 Contratación Económica.....	26
1.4.6 Cuentas por Cobrar Resolución 26 del Ministerio de Auditoría y Control.....	29
1.5 Normas Cubanas de la Información Financiera.....	31
1.5.1 Cuentas por Cobrar, Uso y Contenido en el MINAZ.....	34
2 Capítulo 2 Diseño y Validación del Manual de Procedimientos.....	41
2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas	41
2.2 Metodología del Manual de Procedimientos.....	49
2.2.1 Estructura del Manual de Procedimientos.....	49
2.2.2 Implementación del Manual de Procedimientos.....	52
2.3 Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas.....	57
2.4 Validación de la propuesta.....	74
Conclusiones	82
Recomendaciones	83

## INTRODUCCION

Dentro del conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar de la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. Hoy en día, los dirigentes y ejecutivos hacen fuertes exigencias y promueven las tareas a llevar a cabo para mejorar el control de las empresas, el cual se implanta para mantener la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad, en el éxito de su misión, y minimizar los obstáculos que aparezcan. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes. Dada la necesidad de una definición única de Control Interno, compartida por los controlados y controladores, se traza la tarea de analizar profundamente los lineamientos establecidos en el Informe COSO y mediante la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, se instruye al Comité de Normas Cubanas para que establezca el concepto de Control Interno y las consideraciones necesarias al efecto.

En Cuba La Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios define ampliamente al Control Interno como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y Eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos de todo tipo, a la disposición de la entidad

Para llevar a cabo todo el trabajo de investigación, análisis y diseño de los distintos procedimientos que en su conjunto conformarán el Manual de Procedimientos de Control Interno, se definirán cinco componentes, interrelacionados, derivados de la manera de cómo la administración realiza sus actividades, estando integrados en su proceso, los cuales, se establecen mediante la Resolución 297/03 y que son:

- Ø Ambiente de control.
- Ø Evaluación de riesgos.

- Ø Actividades de control.
- Ø Información y comunicación.
- Ø Supervisión y monitoreo.

Existe una relación directa entre los objetivos, que una entidad busca conseguir y estos componentes, los cuales se requieren para lograr su finalidad. Todos ellos se modifican y se actualizan por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, ya sea interna o externa. También tienen una relación directa con las tareas y aspectos que se toman en cuenta en el Plan de Prevención, las cuales hacen variar consecuentemente tanto los riesgos, como las actividades de control, concebidas en los procedimientos definidos y en el propio sistema.

La Resolución 297 del 2003 establece que las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, ejecutándose en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociéndose éstos se disponen los controles destinados para evitarlos o minimizarlos. Para ejecutar, diseñar y llevar a cabo todo el proceso de creación de los procedimientos en una entidad determinada, se hace necesario de acuerdo a los conceptos teóricos planteados por autores en la materia y a la experiencia obtenida en el desarrollo de estos trabajos, ordenar el proceso de obtención de la información, garantizando en todo momento, no sólo la obtención de los datos y los controles, sino también una vía capaz de guiarnos consecuentemente a nuestros objetivos. La empresa en el momento de implementar el sistema de Control Interno, debe elaborar un Manual de Procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del sistema de Control Interno a través de los Manuales de Procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. A razón de la importancia que adquiere el sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

A partir del día 20 de abril la empresa se vio afectada por la V Comprobación Nacional al Control Interno 2010, realizado por Contraloría General de la República Cienfuegos para ejecutar Auditoría de tipo especial al sistema de Control Interno. Al aplicar la guía de autocontrol del sistema de Control Interno se detectaron deficiencias como los saldos envejecidos y no

conciliación de las Cuentas por Cobrar, las cuales no han sido totalmente cumplidas considerando que el autocontrol no contribuyó al perfeccionamiento e implementación del sistema, evidenciándose superficialidad en la aplicación de la guía. Por lo que se consideró **DEFICIENTE** el estado de control que ejerce la entidad, al existir incumplimientos de las regulaciones establecidas.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, con el siguiente trabajo se propone dar solución al problema científico: La Empresa Azucarera Ciudad Caracas acorde con sus características que la hacen diferente, está carente de un Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar.

Para fortalecer el Sistema de Control Interno, y lograr la eficiencia y eficacia en el resultado del trabajo. Se considera como hipótesis de esta investigación que: si se establecen acciones dirigidas a diseñar el manual para el control satisfactorio de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas favorecerá el fortalecimiento del control de dichas cuentas.

El objetivo general del presente trabajo se enmarca en diseñar un Manual de Procedimientos para establecer los lineamientos metodológicos en el manejo de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas, mediante el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

- Realizar búsqueda bibliográfica actualizada referente al tema
- Diagnosticar la situación actual de las Cuentas por Cobrar en la entidad objeto de estudio.
- Diseñar el Manual de Procedimientos para las Cuentas por Cobrar en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas
- Validar el Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en la entidad.

Existen condiciones para llevar a cabo este proyecto, considerando que la entidad cuenta con un personal debidamente calificado.

La Resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios establece la obligatoriedad, de que las entidades cuenten con el Manual de Normas y Procedimientos Contables Financieros, acorde a las características propias de cada entidad, como instrumento metodológico para su funcionamiento.

Se requiere para proyectarnos en el diseño de un procedimiento determinado, conocer con amplitud, la situación real que desarrolla la entidad en todos sus subsistemas, actividades y tareas, teniendo en cuenta las características específicas de la entidad.

Justificación de la investigación: El organismo MINAZ para el sistema empresarial tiene diseñado con orientaciones generales un Manual de Procedimientos para varias temáticas sin tener en cuenta las características específicas de cada empresa. El Control Interno vigente establece la necesidad de implantar Manuales de Procedimientos que identifiquen las condiciones propias de cada entidad.

En el desarrollo de la investigación se relacionaron diferentes métodos de investigación científica que se conjugaron en la práctica a través del análisis de documentos, analítico y sintético, así como también el método histórico-lógico.

Se utilizará como variable dependiente la Empresa Azucarera Ciudad Caracas y como variable independiente el Manual de Procedimientos.

El tipo de investigación es de tipo explicativa, ya que se realiza desde un contexto específico y pretende establecer un manual para el control de las Cuentas por Cobrar partiendo de una propuesta metodológica hasta su validación posibilitando una verificación satisfactoria de dichas cuentas.

El resultado de esta investigación se muestra en dos capítulos, que se estructuran de la siguiente forma:

#### Capítulo I: : Generalidades del Manual de Procedimiento

Sobre la base de una amplia búsqueda de bibliografía, se tratarán los aspectos generales de los Manuales de Procedimientos abordándolo además bajo las condiciones cubanas, y el escenario actual.

#### Capítulo II: Diseño y validación del Manual de Procedimientos

Se realizará el diagnóstico de la situación actual de las Cuentas por Cobrar haciendo un análisis de los Indicadores de eficiencia más importantes, además se procederá a elaborar el diseño del manual teniendo en cuenta los componentes del mismo y posteriormente la validación, a partir de las herramientas utilizadas llegando a conclusiones sobre su existencia.

El desarrollo del trabajo ha permitido alcanzar resultados positivos con la validación del Manual de Procedimientos para la temática control de las Cuentas por Cobrar enmarcada dentro del sistema de Control Interno de la entidad y su vinculación a las diferentes actividades de control que complementan el trabajo del Comité de Control, pudiendo servir como referencia a las demás empresas con características similares.

## Capítulo 1- Generalidades del Manual de Procedimientos

### 1.1-Control Interno

La economía actual se torna cada vez más compleja y cambiante, en la que el éxito de las empresas, está dado, por la capacidad de las mismas para enfrentar estos cambios, utilizando herramientas capaces de lograr niveles de eficiencia y eficacia.

Es precisamente el Control Interno una herramienta de vital importancia para que las entidades logren tales niveles.

..."Controlar es verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas, observando que las metas, planes y objetivos se cumplan, detectando en su momento las desviaciones para corregirlas..."

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación – Organización – Dirección y Control. El control en su concepción mas general examina con anterioridad determinada realidad que aprueba o corrige. Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, generalmente mientras mas claros, completos y coordinados sean los mismos y más largo el período que ellos comprenden; más completo podrá ser el control, sin embargo el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

El sistema de Control Interno ha pasado por diferentes etapas en el cursar de los años, pudiendo enmarcarse en tres momentos:

- Mecanismos o prácticas para prevenir actividades no autorizadas.
- Lograr que las cosas se hagan.
- Esfuerzo que se realiza para lograr que se alcancen los objetivos de la entidad.

En su evolución han influido diferentes factores:

- Ü Competitividad y apertura de mercados.
- Ü Cambios tecnológicos.
- Ü Mayores exigencias de control.
- Ü Nuevas formas de fraudes.
- Ü Necesidad de rendir cuentas y tener información confiable.
- Ü Nuevas leyes.

Los elementos esenciales para un buen sistema de Control Interno, se identifican en cuatro aspectos fundamentales:

- Un organigrama que establezca de forma precisa la distribución de la autoridad, competencia, y responsabilidad de cada persona y función
- Un Manual de Procedimientos que fije las normas sobre autorizaciones, ejecución y registro de las operaciones
- Un sistema rutinario de revisión del cumplimiento de lo anterior.
- Personal preparado y conocedor de las normas establecida.

El sistema de Control Interno es el sistema nervioso de una empresa y se puede comparar con el sistema nervioso de una persona, ya que abarca toda la organización, esta diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades, incluye mucho más que el sistema contable y cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad y auditoria, toda operación lleva implícito el Control Interno.

El sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la entidad con procedimientos preestablecidos que aseguran su estructura interna, debe contar con un grupo idóneo para las funciones a cumplir, este existe por el interés de la propia administración, además una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la entidad.

La Federación de Contadores Públicos en Venezuela lo definen como: " El plan de organización y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada entidad " <sup>1</sup>

El Colectivo de Autores de Auditoría Montgomery define que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas.<sup>2</sup>

El Dr. Jack Alberto Araujo Ensuncho plantea que: "Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios,

---

<sup>1</sup> Control. Htm. Tomado de: [http://www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com).

<sup>2</sup> Ibidem

formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos".<sup>3</sup>

A partir de los conceptos dados por los diferentes autores todos coinciden en que controlar es recopilar datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir con la importancia de su empleo a priori.

### **1.1.1- CONTROL INTERNO EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al Control Interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este creciente interés han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un Control Interno eficaz.

A través de los años, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el Control Interno, materializados en proyecto de ley, reglamentos, normas profesionales y directrices, informes públicos y privados y bibliografía especializada.

Diversas han sido las definiciones de Control Interno y sus elementos, y difícil ha sido lograr un consenso entre todos los especialistas a escala mundial. Esto motivó que en el 1992 surgiera en los Estados Unidos el denominado "Informe COSO", como una respuesta positiva a las inquietudes que planteaba la gran variedad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al Control Interno, publicándose el informe COSO como resultado de la tarea realizada durante más de 5 años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations) (Comisión de Organizaciones Auspiciadoras); con el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de Control Interno que permitan una definición común entre Control Interno y sus componentes.

Este Comité que realizó un llamado informe COSO sobre el Control Interno, tiene una importancia básica por dos hechos:

---

<sup>3</sup> Ibidem

Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión.

Actualizó la práctica del Control Interno, lo mismo que los procesos de diseños, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los siguientes dictámenes externos.

### **1.1.2- CONTROL INTERNO EN LAS CONDICIONES CUBANAS.**

En nuestro país el Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Auditoría y Control, de conjunto con otros órganos y organismos del estado han mantenido un sostenido esfuerzo por desarrollar el Control Interno en las diferentes entidades. Sin embargo, la situación existente demuestra la carencia y necesidad de un concepto común que responda a los intereses de todos que desarrolle y garantice la unificación de expectativas.

Dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad se acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, que estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación. Así surge Resolución No 297/03 del Ministerio de Finanzas Y Precios emitida el 23 de septiembre del 2003.

#### **La Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios define el Control Interno como:<sup>4</sup>**

Proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- ü Confiabilidad de la información.
- ü Eficiencia y eficacia de las operaciones
- ü Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- ü Control de los recursos de todo tipo, a la disposición de la entidad

Importancia del Control Interno:

Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia organizacional.

Se amplía el espectro del clásico Control Interno, al abarcar no solo aspectos contables.

Introducción de nuevas cuestiones que aportan elementos generalizadores para la elaboración de los sistemas de Control Interno en cada Entidad.

---

<sup>4</sup> Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios

El Control Interno pretende:

- Aumentar la probabilidad de realización de los objetivos.
- Reducir o prevenir los riesgos.
- Disminuir las sorpresas en los procesos.
- Asegurar la credibilidad de la información.
- Cumplir las leyes y normas.
- Rendir cuentas.

Consta de cinco (5) componentes, interrelacionados, derivados de manera como la administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración, estos son:

### **Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

### **Normas para el Ambiente de Control**

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Atmósfera de confianza mutua
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en personal
- Comité de control

### **Evaluación de Riesgos**

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

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

### **Normas para la Evaluación de los Riesgos**

- Identificación del riesgo
- Estimación del riesgo
- Determinación de los objetivos de control
- Detección del cambio

### **Actividades de Control**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente

### **Normas para las Actividades de Control**

- Separación de tareas y responsabilidades
- Coordinación entre las áreas
- Documentación
- Niveles definidos de autorización
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control del sistema de información
- Control de la tecnología de información
- Indicadores de desempeño
- Función de la Auditoría Interna independiente

## **Información y Comunicación**

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de Control Interno.

### **Normas para la Información y Comunicación**

- información y responsabilidad
- Contenido y flujo de información
- Calidad de información
- Flexibilidad al cambio
- El sistema de información
- Compromiso de la dirección
- Comunicación, valores de la organización y estrategias

## **Supervisión o Monitoreo**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

### **Normas de Supervisión o Monitoreo**

- Evaluación del sistema de Control Interno
- Eficacia del sistema de Control Interno
- Auditorías del sistema de Control Interno
- Validación de los supuestos asumidos
- Tratamiento de las deficiencias detectadas

### **1.1.3- Componente Actividades de Control y sus normas**

En nuestro país al igual que en el resto del mundo, y adecuado a nuestras características y condiciones ha sido necesario definir líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el estado ha puesto en sus manos, para lo cual resulta imprescindible disponer de Control Interno.

La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación, por lo que toda entidad debe contar con la documentación referente a su sistema de Control Interno.

Los Manuales de Procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las normas generales de Control Interno y dependen de las actividades y funciones que realiza una entidad para el cumplimiento de su objetivo social.

Sistemáticamente debe procederse a la revisión de los Manuales de Procedimientos encaminando las acciones a comprobar que esté actualizado, para que tengan correspondencia con la legislación vigente.

La información sobre el sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La Resolución 297/003 del Ministerio de Finanzas y Precios dispone de un conjunto de normas dentro del componente Actividades de Control que se consideran importantes a incluir en un Manual de Procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades teniendo en cuenta las características específicas de las mismas.

#### ***Separación de tareas y responsabilidades***

Las tareas y responsabilidades, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes para procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización y reducir considerablemente el riesgo de errores, o actos ilícitos, posibilitando que, de producirse, sean revelados.

#### ***Coordinación entre áreas***

Cada área o subárea debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas estrechándose las acciones de cada una de las áreas que la integran, para lograr que se alcancen los objetivos de la entidad, mejorando la integración, la consistencia y la responsabilidad.

### ***Documentación***

Toda la documentación que pertenezca a procedimientos determinados, deben estar explícitos en el mismo, y no podrá existir procedimiento sin la existencia de un sistema informativo acoplado. La estructura de Control Interno de la entidad debe contar con toda la documentación concerniente y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

### ***Niveles definidos de autorización***

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

### ***Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos***

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

### ***Acceso restringido a los recursos, activos y registros***

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las actas de responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

### ***Rotación del personal en las tareas claves***

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

### ***Control del sistema de información***

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa.

### ***Control de la tecnología de información***

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesite para el logro de su misión.

### ***Indicadores de desempeño***

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y mejoramiento del rendimiento.

### ***Función de Auditoría interna independiente.***

La unidad de auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Por lo que podemos definir que el control interno es de suma importancia en la empresa moderna, sobre todo cuando la misma se encara desde el punto de vista preventivo y colabora para que todo el personal trabaje cumpliendo con las normas y los estándares definidos por la organización.

Necesariamente, toda información o su sistema informativo dependen y está muy estrechamente ligado al procedimiento de que se trate; siempre que haya sistema informativo, tendrá que corresponderse con un procedimiento determinado y específico del tema que se trate.

#### **1.1.4 Vinculación objetivos de Control Interno – Manual de procedimientos**

La resolución 297/003 del Ministerio de Finanzas y Precios a través de sus objetivos se basa en la razonabilidad de implementar un sistema de control que se establezca en la entidad para beneficio de la misma, acorde al tema que se investiga, a continuación se hará un breve comentario de los objetivos de Control Interno.

- *Confiabledad de la información:* Toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad necesita de un diseño eficiente de los canales para la información alrededor de ella, además de tener definidos cuales serán los indicadores de calidad evaluando la

misma. Para la información contable y financiera, se mantienen las regulaciones establecidas en las normas contables vigentes.

- *Eficiencia y eficacia de las operaciones:* Tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad y los procedimientos que se generan en cada ciclo, los mismos quedaran establecidos en el Manual de Procedimientos que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento, por tanto es necesario establecer cuales son los indicadores con los que vamos a evaluar, la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo, además de tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto.
- *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas:* Cada trabajador debe conocer su contenido de trabajo, la misión de la empresa y como aspira a lograr la visión de la misma, además de conocer la base legal que la rige razón por la cual se puede asegurar de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos por lo que es importante aclarar que aunque se tengan todos los documentos listos para mostrar a cualquier supervisor si no se ha informado al hombre para comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno pues solo habrá diseñado un sistema de Control Interno ficticio y en papales.
- *Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad:* El control de los recursos es una de las bases elementales del control interno ya que se crean todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos, por lo que en cada entidad se debe crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos estableciendo mecanismos donde el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que le corresponda en cada caso, estableciéndose a partir de las características elementales en cada entidad.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramienta de la dirección moderna.

La resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios (anexo 1) puesta en vigor a partir del 24 de marzo del 2005 establece los elementos generales que deben contener los documentos

informativos sobre contabilidad en las entidades, como parte del Sistema de Control Interno, y teniendo en cuenta el acuerdo No.092, con fecha 4 de Junio del 2002 de dicha resolución donde se instituye la obligatoriedad, de que las entidades cuenten con el Manual de Normas y Procedimientos Contables Financieros, acorde a las características propias de cada entidad, como instrumento metodológico para su funcionamiento.

## **1.2 Manuales de Procedimientos**

### **1.2.1 Definiciones de Manual de Procedimientos**

- El Manual de Procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.<sup>5</sup>
- Documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad de acuerdo al grado de dificultad, tiempos, movimientos, flujos de operación, controles y normatividad aplicable a cada caso en particular.<sup>6</sup>
- Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.<sup>7</sup>
- El Manual de Procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del qué se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Monografías de manual de normas y procedimientos tomado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml>

<sup>6</sup> ibidem

<sup>7</sup> ibidem

<sup>8</sup> Manual de procedimiento contable tomado de:

<http://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Direccion+General+de+Informatica/Manual+de+Procedimientos-Contabilidad.htm>

- El Manual de Procedimientos, determina cómo, cuándo y por qué, aplicar determinada cuenta contable en una transacción de la organización. Este manual es una descripción detallada de la naturaleza de cada cuenta existente en la nomenclatura de cuentas.<sup>9</sup>

Duhat Kizatus Miguel A. en [www.google.com](http://www.google.com) Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".<sup>10</sup>

Continolo G en [www.google.com](http://www.google.com) . Lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".<sup>11</sup>

Para Gómez. (*Op.cit*) define que: "Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. <sup>12</sup>

Según Catacora F. (1996); Afirma que:

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramienta gerencial utilizada para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable. <sup>13</sup>

El tener acceso a un Manual de Procedimientos facilita al personal de nuevo ingreso su incorporación a la Institución.

---

<sup>9</sup> ibidem

<sup>10</sup> Duhat Kizatus Miguel A: diseño de un manual de procedimiento administrativo tomado de :  
<http://www.monografias.com/historia/index.shtml>

<sup>11</sup> Continolo G: definición de manual de procedimientos y sinónimos de manual de procedimientos tomado de :  
<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.html>

<sup>12</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1997) Sistemas Administrativos Análisis y Diseño tomado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/wind/wind2.shtml>

<sup>13</sup> Catacora Fernando (1996) Sistemas y Procedimientos Contables tomado de :  
<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis/teosis.shtml>

**En nuestro país el Tabloide especial de grado de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios define el manual como:**

El Manual de Procedimientos es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa.

**En el documento del organismo MINAZ con referencia: Aclaraciones sobre la Resolución 297/003 conceptualiza el Manual de Procedimientos como:**

Tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo, la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de Control Interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

Este manual debe contener, al menos, los elementos siguientes:

- Û Método de codificación de las cuentas
- Û Descripción general del sistema
- Û Normas y políticas de contabilidad
- Û Principios y procedimientos fundamentales del Control Interno
- Û Modelos utilizados en el sistema y su metodología
- Û Operatoria del sistema automatizado de contabilidad
- Û Nomenclador de cuentas
- Û Uso y contenido de cada cuenta

- Ü Formato y contenido de los estados financieros básicos
- Ü Formato y contenido de las notas a los estados financieros

Como puede observarse, el manual debe contener todos los elementos e instrucciones para explotar adecuadamente el sistema de contabilidad.

### **1.2.2 Tipos de Manuales de Procedimientos**

Manual de Procedimientos de una institución u organismo: Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.

Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer Manuales de Procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.

Manual de Procedimientos de un proceso: Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.

Manual para procedimiento único: Es un manual que se elabora para describir un sólo Procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

### **1.2.3 Objetivos de los manuales**

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica por función específica.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

Gómez F. (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".<sup>14</sup>

#### **1.2.4 Importancia de los Manuales de Procedimientos**

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, mas que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo. El manual de procedimientos establece los criterios y tareas que deben observarse en la elaboración de su contabilidad, con el fin de evitar fraudes en la información contable. Y que esta a su vez resulte adecuada y segura.

Según Biegler J. (1980) conceptualiza la importancia como: " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".<sup>15</sup>

#### **1.2.5 Ventajas, beneficios y limitaciones de no utilizar el Manual de Procedimientos**

##### **Principales ventajas, del Manual de Procedimientos**

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos estos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Perfeccionan la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que figuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

---

<sup>14</sup> Gómez F. (1993) diseño de un manual de procedimientos administrativo tomado de :  
<http://www.monografias.com/historia/index.shtml>

<sup>15</sup>Según Biegler J. (1980) ) diseño de un manual de procedimientos administrativo tomado de :  
<http://www.monografias.com/historia/index.shtml>

- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

### **Beneficios de los manuales**

- Presenta flujo de información administrativa.
- Establece una guía de trabajo a ejecutar.
- Precisa la coordinación de actividades.
- Proporciona uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Facilita la revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

Para Melinkoff, (*op.cit*) conceptualiza los beneficios como: "El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización".<sup>16</sup>

### **Limitaciones al no utilizar Manuales de Procedimientos.**

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

### **1.2.6 Mejoramiento continuo**

La evaluación del sistema de Control Interno por medio de los Manuales de Procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal

---

<sup>16</sup> Melinkoff Ramón (1990), Los Procesos Administrativos tomado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/memoram/memoram.shtml>

soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

### **1.3 Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno**

La empresa en el momento de implementar el sistema de Control Interno, debe elaborar un Manual de Procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

#### **Justificación del contenido del Manual de Procedimientos frente al Control Interno.**

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley. Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar.

### **1.4- Las Cuentas por Cobrar:**

#### **1.4.1 Origen**

Son todas aquellas cuentas que se habilitan por concesiones que realiza el vendedor al comprador teniendo en cuenta las condiciones de este último. Se originan generalmente por la emisión de la factura que ampara las mercancías remitidas o entregadas (o servicios prestados) y los cargos de fletes, seguros etc., pagados por la empresa que son recobrables del cliente (comprador); en las Normas de Contabilidad Cubana se establece que en estas cuentas se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas, considerando cada documento emitido y cobrado.

Toda venta que se realice originará una Cuenta por Cobrar y es de gran importancia que esté respaldada esta operación por un contrato.

Los Activos Circulantes se pueden definir como el dinero efectivo y otros activos o recursos, que se espera convertir en dinero, durante el ciclo económico del negocio. Y entre los más importantes tenemos las Cuentas por Cobrar que: Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa y llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

#### **1.4.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar más comunes**

- Cuentas por Cobrar Provenientes de ventas de bienes o servicios: Este grupo de cuentas por cobrar está formado por aquellas cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de una "factura" por parte del cliente.
- Cuentas por Cobrar No Provenientes de ventas a crédito: Como el título indica, se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a crédito.
- Cuentas por cobrar no provenientes de ventas que serán cobradas en bienes diferentes de efectivos: Pertenecen a este grupo aquellos derechos por cobrar que al ejecutar su cobro, éste se producirá por medio de cualquier bien o servicio diferente a efectivo.

#### **1.4.3 Aspectos necesarios para administrar eficientemente un sistema de Cuentas por Cobrar:**

Las Cuentas por Cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito.

Hoy en día las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una "Cuenta por Cobrar". Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus Cuentas por Cobrar disminuirá.

El mantenimiento de las Cuentas por Cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las Cuentas por Cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

#### **Costo y Utilidades:**

Como ya se ha descrito en el proceso anterior de cobranza puede ser muy costoso en términos de gastos, ya sean inmediatos (al realizar el proceso de cobranza) o que simplemente la cuenta no pueda ser cobrada y se pierdan todos los esfuerzos en tratar de hacer efectivo el cobro; en fin en el proceso de cobranza los costos sólo terminan cuando la deuda se hace efectiva.

Hasta el momento, sólo hemos hablado de los costos resultantes de la concesión del crédito. Sin embargo, es posible vender a crédito y es posible fijar un cargo por el hecho de mantener las cuentas por cobrar que están pendientes de pago, entonces las ventas a crédito pueden ser

en realidad más rentables que las ventas de contado. Esto especialmente cierto en el caso de los productos de consumo de naturaleza durable (automóviles, ropa, aparatos eléctricos, etc., pero también es cierto en el caso de ciertos tipos de equipo industrial). De lo cual podemos decir que algunas compañías que pierden dinero sobre sus ventas de contado, pueden obtener una recuperación en exceso de dichas a causa de los cargos derivados por mantener sus derivados por mantener sus ventas a créditos. Los cargos por el mantenimiento de las ventas a crédito pendientes de pago son de aproximadamente el 18% sobre la base de una tasa de interés nominal.

#### **1.4.4- Riesgos inherentes y Actividades de Control para minimizarlos vinculados con las Cuentas por Cobrar**

- Falta de documentación o documentación incorrecta (ausencia de numeración de facturas, conciliación de facturas y mercancías enviadas, confirmación de saldos, condiciones de envío o contratos).
  - Devoluciones no autorizadas o cancelaciones.
  - Acceso restringido y datos de Cuentas por Cobrar.
  - Envíos a clientes ficticios.
  - Información sobre créditos incompleta.
  - Informes sobre inventarios inexactos.
  - Pedidos de clientes no autorizados.
  - Pérdidas de documentación.
  - Partidas incobrables.

#### Actividades de Control tendientes a minimizar los riesgos

- Û Los modelos en blanco de facturas de ordenes de compras o de servicios, deben controlarse en el área económica por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
- Û Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que condiciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
- Û Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.

- Û El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- Û Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar diversas y no presentar saldos envejecidos.
- Û No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y finanzas.
- Û Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.
- Û Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- Û La provisión de Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- Û Los Efectos por Cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- Û Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado, así como de las reclamaciones aceptadas.

#### **1.4.5 Contratación Económica**

El Contrato Económico ha devenido en el actual contexto cubano en un acuerdo de voluntades del que surgen derechos y obligaciones, que en este caso siguen teniendo como referente el cumplimiento de los planes económicos aprobados a las entidades y para su concertación se le ha otorgado una mayor autonomía a las empresas para decidir las condiciones de contratación.

La Resolución 2253, de fecha 8 de Junio del 2005 (anexo 2) referente a las “Indicaciones para la Contratación Económica”, del Ministerio de Economía y Planificación preceptúa una serie de cuestiones de relevancia en el marco legal y que perfecciona las relaciones económicas

#### **“Indicaciones para la Contratación Económica”.**

1. Los sujetos de estas Indicaciones, para dejar protegidas sus relaciones económicas y comerciales en la economía nacional, deben establecerlas y ejecutarlas mediante contratos, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.

2. Las partes en un contrato económico están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución.
3. El contrato debe constar por escrito y en idioma español, sin sujeción a otro tipo de formalidad, a menos que las partes así lo acuerden o la ley lo exija. Como parte del contrato, al momento de su otorgamiento, se pueden adjuntar anexos que precisen y complementen sus cláusulas.
4. Para llegar a la concertación de un contrato, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.
5. Para la negociación y concertación de contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes.
6. Igualmente las partes vienen obligadas a acreditar su aptitud para la prestación objeto del contrato y su solvencia.
7. Las ofertas de contratos deben ser claras y precisas e indicar la intención del oferente de quedar vinculado en caso de aceptación en el plazo de vigencia que señale, en correspondencia con la naturaleza del objeto del contrato y el tipo de prestación de que se trate.
8. El destinatario de la oferta, una vez que la ha recibido, está en el deber de dar respuesta a ésta mediante su representante legal, aceptándola o rechazándola, en el plazo y lugar establecido por el oferente, o, en su defecto, en el domicilio del oferente, si tiene interés en ella. El silencio o la inacción constituyen un rechazo a la oferta.
9. En el documento que constituye el contrato debe constar en primer lugar la identificación de las partes, en correspondencia con los documentos exhibidos por ellas.
10. Los contratos deben ser lo suficientemente precisos como para que no se entiendan comprendidos en él cosas distintas y casos diferentes a aquellos respecto a los cuales las partes se propusieron contratar. Las partes deben pactar todas las cláusulas necesarias que garanticen el mejor cumplimiento de la prestación objeto del contrato, atendiendo a su naturaleza y tipo.

11. El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas conforme a lo indicado en el numeral 6.5, valor total, entre otros. Dichas prestaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto social, empresarial o finalidad económica del sujeto que las presta.

12. Las partes deben acordar los plazos para el cumplimiento total o parcial de sus respectivas obligaciones. En tal sentido, pueden convenir expresamente plazos, transcurridos los cuales cesa la obligación de aceptar la prestación contratada, sin perjuicio de la responsabilidad que se derive del incumplimiento.

13. En el contrato se pacta de forma expresa los parámetros de calidad requeridos, así como los métodos y procedimientos a emplear en la comprobación de aquélla.

14. En el contrato deben acordarse los términos de la garantía comercial y en su caso, de los servicios post venta, atendiendo a la naturaleza de la prestación que constituye el objeto del contrato y de acuerdo con las normas vigentes.

15. Cuando el contrato no responda a las nuevas circunstancias o a los nuevos intereses legítimos de las partes, éstas deben oportunamente modificarlo de mutuo acuerdo. La parte interesada en la modificación debe comunicarlo a la otra en un plazo suficiente, que permita ser analizada por ambas y formalizarla por medio de suplemento, conforme se regula en el numeral

16. Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

17. Las partes del contrato deben prever la conservación de la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de 5 años, con vistas a las supervisiones y controles que resulten, según lo establecido en la ley y lo dispuesto por los organismos rectores al efecto y a otros efectos pertinentes.

#### **1.4.6 Cuentas por Cobrar Resolución 26 del Ministerio de Auditoría y Control**

Para analizar el ciclo de cobros la resolución 26 del Ministerio de Auditoría y Control establece aspectos que son de suma importancia a tener en cuenta

1. Analizar los saldos de las subcuentas al conciliar con los saldos reportados en la sección correspondiente, comprobar las causas de las diferencias detectadas.
2. Las transacciones, deben estar amparados por los contratos o acuerdos de compra-venta o de préstamos, que contienen como mínimo los datos siguientes:
  - a) Código, denominación o razón social, domicilio legal; nombres, apellidos y cargos de quienes la representan;
  - b) Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de mercancías, importe y embalaje de las mercancías que lo requieren;
  - c) Lugar de entrega de las mercancías y medios de transporte que se utilizarán para el traslado de ellas hacia el o los almacenes del comprador; formas e instrumentos de pago.
  - d) Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad en lo acordado.
  - e) En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que se hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos con los instrumentos de pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador;
  - f) Tipo de interés aplicado por el crédito comercial o préstamo otorgado al cliente, de acuerdo con la legislación vigente.
  - g) Tasa de interés por mora a aplicar a partir del día hábil siguiente al vencimiento de la deuda, acorde con la legislación bancaria vigente.
  - h) Identificación del dirigente, funcionario o trabajador autorizado para dar la conformidad escrita de la recepción de las mercancías y servicios que se reciben por el comprador, así como el procedimiento a seguir en los casos de faltantes y averías. En el caso de los servicios que se

presten debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera de taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc.

i) Obligación de informar a los vendedores en la mayor brevedad posible, el recibo de las mercancías compradas.

3) Las facturas comerciales. Deben conciliarse los datos con los previstos en el contrato o acuerdo firmado entre las partes, tales como cantidad, precios o tarifas unitarios de mercancías, importe y personas autorizadas; la solicitud de compra o de servicio presentada por el cliente.

4) El informe de reclamación presentada por el cliente, en los casos que existiere; y cronograma de amortización del principal más los intereses del préstamo otorgado, de acuerdo con la legislación vigente.

5) Los saldos por deudor en las Cuentas por Cobrar diversas están amparados en la documentación correspondiente, de acuerdo con la legislación financiera vigente, y que las transacciones se refieren, a importes pendientes de cobro no relacionados con las actividades fundamentales de la entidad, tales como, entre otras, las siguientes:

- Ü ventas de activos fijos tangibles y de inventarios, debidamente autorizados;
- Ü indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos;
- Ü adeudos de los trabajadores por los conceptos previstos en la legislación financiera aplicable; y
- Ü reclamaciones a suministradores;
- Ü el nombre del o de los clientes;
- Ü las causas por las que no se efectuó el cobro;
- Ü las gestiones realizadas para el cobro;

a) cuando se trate de faltantes de mercancías en la entrega:

- Ü si son transportados por un tercero, gestiones realizadas con éste y resultado de las mismas; de ser positiva la gestión, corresponde reconocer la cuenta por cobrar a éste y cancelar el faltante; y
- Ü de ser transportadas con medios propios o no ser responsabilidad del transportista el faltante, éste se convierte en un faltante de inventario y como tal debe ser tramitado el expediente.

6) Los expedientes aprobados deben encontrarse en el término establecido de los 60 días y constatar que existe:

a)-la Certificación del jefe de la entidad con las medidas organizativas, de control y disciplinarias, en caso que procedan, para evitar que los hechos se repitan; y

b)-la Certificación donde conste la fecha, número del acta y del acuerdo, mediante el cual el Consejo de Dirección aprobó el ajuste.

7) Valorar el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la entidad para el tratamiento de las cuentas analizadas en el ciclo de cobros.

### **1.5- Normas Cubanas de la Información Financiera**

En nuestro país se puso en vigor en septiembre del 2005 la Resolución 235 del Ministerio de Finanzas y Precios que aprueba las Normas Cubanas de la Información Financiera, contiene las Normas Cubanas de Contabilidad y las Normas de Valoración y Exposición. La misma dispone que el registro contable de los hechos económicos se realice, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera.

Posteriormente el 20 de Diciembre de 2005 la Resolución 294 de Ministerio de Finanzas y Precios modifica algunos aspectos de la 235.

Finalmente el 18 de Enero de 2007 la Resolución 009 del Ministerio de Finanzas y Precios modifica algunos aspectos de la 235 y de la 294 manteniéndose en vigor hasta fecha.

De la antes mencionada Resolución 235/003 a continuación presentamos lo relacionado con el trabajo:

#### **Marco Conceptual**

La preparación, presentación y publicación de los informes contables se enmarca en un contexto social, económico y legal, sobre esta base, al establecer las Normas de Información Financiera, en cada país se tienen en cuenta las necesidades de los diferentes usuarios de dichos informes

El Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, como órgano asesor del Ministerio de Finanzas y Precios, tiene a su cargo el asesoramiento para la armonización, implementación, y evaluación de la práctica contable en Cuba, para el cumplimiento de este objetivo, tiene a su cargo entre otras la función de "Examinar y proponer el marco conceptual y las Normas Cubanas de Información Financiera para la preparación, presentación y publicación de los Estados Financieros en el país"

Este Marco Conceptual establece conceptos relacionados con la preparación, presentación y publicación de los Estados Financieros para usuarios externos.

#### Activos (Marco Conceptual)

Los beneficios económicos futuros incorporados a un Activo consisten en el potencial del mismo para contribuir directa o indirectamente, a los flujos de efectivo y de otros equivalentes de la entidad. Este potencial puede ser de tipo productivo, constituyendo parte de las actividades de operación de la entidad. Puede también tomar la forma de convertibilidad en efectivo u otras partidas equivalentes, o bien de capacidad para reducir pagos en el futuro, tal y como una innovación en el proceso de producción reduce los Costos de Producción.

Usualmente, una entidad emplea sus Activos para producir bienes o servicios capaces de satisfacer deseos o necesidades de los clientes. Puesto que estos bienes o servicios satisfacen tales deseos o necesidades, los clientes están dispuestos a pagar por ellos y, por tanto, a contribuir a los flujos de efectivo de la entidad. El efectivo, por sí mismo, rinde un servicio a la entidad por la posibilidad de obtener mediante su utilización, otros recursos.

Los beneficios económicos futuros incorporados a un Activo pueden llegar a la entidad por diferentes vías. Por ejemplo, un Activo puede ser: utilizado aisladamente, o en combinación con otros Activos, en la producción de bienes y servicios a vender por la empresa, intercambiado por otros Activos, utilizado para satisfacer un Pasivo, o distribuido en dependencia del tipo de propiedad. Algunos Activos, como por ejemplo las Cuentas por Cobrar, están asociados con derechos legales; sin embargo, para determinar la existencia o no de un Activo, el derecho de propiedad sobre los mismos no es esencial si la entidad controla los beneficios económicos que se espera obtener de ellos. Aunque la capacidad de una entidad para controlar estos beneficios sea, normalmente, el resultado de determinados derechos legales, una partida determinada podría incluso cumplir la definición de Activo cuando no se tenga control legal sobre ella. Por ejemplo, los procedimientos tecnológicos, producto de actividades de desarrollo llevadas a cabo por la entidad, pueden cumplir la definición de Activo cuando, aunque se guarden en secreto sin patentar, la entidad controle los beneficios económicos que se esperan de ellos.

#### Efectos y Cuentas por Cobrar.

##### Valoración

Los Efectos y Cuentas por Cobrar se valoran a su valor nominal, actualizado dicho valor, en el caso de los Efectos a Corto Plazo, por el importe de los efectos descontados y por la provisión correspondiente al estimado de los efectos incobrables, de autorizarse su creación.

El importe por aumento o disminución de la citada provisión por la pérdida estimada, afectará el resultado del ejercicio económico.

En las Cuentas por Cobrar su valor es actualizado por la provisión de valuación correspondiente al estimado de las cuentas incobrables, formando parte del resultado del ejercicio económico la variación de la citada provisión.

Las Cuentas y Efectos por Cobrar en moneda extranjera se valuarán al tipo de cambio vigente al momento de su origen y al vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique una disminución del valor pactado originalmente, la pérdida afectará el resultado del ejercicio económico.

### **Exposición**

Se expondrán como Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo aquellos cuyos vencimientos se proyecten dentro de los doce meses a partir de la concertación de la operación que les dio origen. Los que venzan después de los doce meses de originada la transacción, se expondrán como Efectos y Cuentas por Cobrar a Largo Plazo, debiendo reclasificarse al cierre del ejercicio económico los que vencerán en el ejercicio próximo, trasladándose a Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.

Al presentarse en el Activo del Estado de Situación se presentará su importe total, deduciéndosele los importes de las Provisiones para Efectos y Cuentas Incobrables no utilizados.

Asimismo los Efectos y las Cuentas por Cobrar en moneda extranjera pueden analizarse en subcuentas o análisis complementarios.

Los Pagos Anticipados reflejarán el saldo no liquidado al final de cada período económico.

### **Uso y Contenido (Se mantiene por la Resolución 235/003)**

#### **135 a 139 Cuentas por Cobrar a corto plazo**

Se registra en estas cuentas el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las certificaciones de avance de obras facturados debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado. Incluye el contravalor por cobrar.

Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y

Se acreditan al cobrarse éstas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.

### **334 a 342 Cuentas por Cobrar Diversas- Operaciones Corrientes**

Representan los importes pendientes de cobro por conceptos no relacionados con las actividades fundamentales de operaciones corrientes de la entidad. Debe analizarse por deudores.

Comprenden entre otros, ventas de Activos Fijos Tangibles y de Inventarios, indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos, sanciones a trabajadores, préstamos a estudiantes, adeudos de los trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores, operaciones de consignación de mercancías, etc.

Se debitan por las ventas o adeudos y

Se acreditan por el importe de los cobros efectuados.

### **1.5.2 Cuentas por Cobrar, Uso y Contenido en el sistema MINAZ**

#### **135-CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO - MN**

Se registra en esta cuenta el importe de las ventas de productos, mercancías y servicios, así como el valor de los trabajos ejecutados y certificaciones de avance de obra, facturados a los clientes, debiéndose analizar por clientes y éstos por cada documento emitido y cobrado.

Las operaciones que se incluyen en esta cuenta son las relacionadas con las operaciones corrientes del período actual y de períodos anteriores, dentro de los doce meses que comprende el ejercicio económico.

Asimismo se registran las disminuciones por los cobros efectuados a los clientes y los aumentos por los adeudos contraídos por estos.

Se registran las disminuciones de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, por reclamaciones a través de los Órganos de Arbitraje Estatal o a quien corresponda y se traspasan para las Cuentas por Cobrar Diversas.

El saldo de esta cuenta refleja los importes pendientes de cobro a los clientes, por lo conceptos antes mencionados.

Para un adecuado control del movimiento de las operaciones antes mencionadas, esta cuenta procede ser analizada en un submayor por clientes.

Esta cuenta se analiza en las siguientes subcuentas de uso obligatorio:

#### **01- AI SECTOR ESTATAL MINAZ**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con empresas y demás entidades del sector empresarial MINAZ por las entregas de productos, servicios y trabajos a precios de venta y tarifas oficiales según corresponda, por las operaciones corrientes de la entidad.

#### **02- A LAS UBPC**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC – Granjas Estatales cañeras) por las entregas autorizadas de productos, servicios y trabajos a los precios y tarifas oficiales o a los pactados, según sea el caso, por las operaciones corrientes de la entidad.

#### **03- AI SECTOR CAMPESINO-CPA y CCS-**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) así como por cualquier campesino individual por las entregas autorizadas de productos, servicios y trabajos a los precios y tarifas oficiales o a los pactados, según sea el caso, por las operaciones corrientes de la entidad.

#### **04- A GRANJAS CAÑERAS- EJT.**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con las granjas cañeras del EJT, atendidas por el MINAZ por las entregas autorizadas de productos, servicios y trabajos a los precios y tarifas oficiales o a los pactados, según sea el caso, por las operaciones corrientes de la entidad.

#### **05- AI SECTOR ESTATAL- NO MINAZ**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con empresas del sector estatal ajeno al MINAZ por las entregas de productos, servicios y trabajo a precios de venta y tarifas oficiales según corresponda, por las operaciones corrientes de la entidad.

#### **06- COBROS POR CONSIGNACIÓN**

Representa los importes pendientes de cobro por consignación, correspondientes a transacciones de la entidad por las entregas de productos, servicios y trabajo a precios de venta y tarifas oficiales según corresponda, por las operaciones corrientes de la entidad.

#### **07-ASOCIACIONES.**

Representa los importes pendientes de cobro a Asociaciones, por transacciones de la entidad

por entrega de productos, servicios y trabajos, a los precios y tarifas oficiales según corresponda, por las operaciones corrientes de la entidad.

***Se debita:***

Por el importe de ventas facturadas de productos, mercancías o servicios al crédito.

Por entregas de producciones, mercancías y servicios del año anterior, no registrados en dichos períodos.

***Se acredita:***

Por el cobro de las ventas.

Por cuentas consideradas incobrables.

Por la aplicación de los cobros planificados.

Por ingresos recibidos correspondientes a años anteriores, por ventas efectuadas.

Por traspaso a las Cuentas por Cobrar Diversas por reclamaciones en litigios.

**340- CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS- MN**

Representa los importes pendientes de cobro, por conceptos no relacionados con las actividades fundamentales. Comprende entre otros, venta de activos fijos tangibles y de inventarios, indemnizaciones aceptadas por incumplimiento de contratos, sanciones a trabajadores, adeudos de los trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores.

Se registran en esta cuenta transacciones originadas en operaciones corrientes, por los conceptos entre otros de:

No correspondencia, en los artículos recibidos con la calidad requerida o condiciones técnicas requeridas para los mismos.

Cuentas de trabajadores, técnicos y dirigentes por adeudos con la entidad.

Asimismo incluye los adeudos de los trabajadores por la venta de productos adquiridos con este fin.

Incluye el importe de los faltantes o deterioros de los bienes materiales que corresponden ser cobrados a los responsables de tales hechos.

Comprende además los importes pendientes de cobro por la venta de activos fijos tangibles, de acuerdo con la legislación vigente, depósitos dados en garantía y los pagos efectuados por cuenta de terceros.

Incluye el importe pendiente de cobro a los agricultores cañeros y cooperativas, por servicios prestados o materiales entregados así como cualquier cobro pendiente no mencionado anteriormente.

El saldo de esta cuenta refleja los importes pendientes de cobro por los conceptos antes mencionados, para las operaciones corrientes.

El control analítico de esta cuenta se corresponde con un submayor por clientes analizado por los documentos primarios que dieron origen a los adeudos.

Esta cuenta se analiza en las siguientes subcuentas de uso obligatorio:

**01- AL SECTOR ESTATAL MINAZ**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con empresas y demás entidades del sector estatal perteneciente al MINAZ.

**02- A LAS UBPC**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con las Unidades Básicas de producción cooperativa (UBPC) y Granjas Estatal Cañeras.

**03- AL SECTOR CAMPESINO - CPA Y CCS-**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). Incluye en general cualquier transacción con agricultores individuales.

**04- A GRANJAS CAÑERAS - EJT.**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con las granjas cañeras o cualquier otra agrupación empresarial administradas por el EJT, MININT o MINFAR

**05- AL SECTOR ESTATAL- NO MINAZ**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones de la entidad con empresas y demás entidades del sector estatal de la economía ajenos al MINAZ.

**06- A TRABAJADORES**

Representa los importes pendientes de cobro por transacciones a trabajadores de la entidad.

**07- DECRETO LEY 92 APLICADO A TRABAJADORES**

Representa los importes pendientes de cobro a trabajadores de la entidad, por obligaciones de pago correspondientes a indemnizaciones a la empresa por pérdidas y daños a los bienes de la misma, como resultados de la aplicación de lo establecido en el Decreto Ley # 92

#### **10- DE LAS VENTAS DE AFT- TAR**

Representa los importes pendientes de cobros por las ventas de Activos Fijos Tangibles como resultado del proceso de reestructuración del MINAZ (TAR)

##### ***Se debita:***

Por las ventas o adeudos.

Por faltantes y pérdidas de bienes materiales imputables a personas.

Por indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos.

Por venta de desperdicios, no deducibles del costo.

Por sanciones a los trabajadores por daño a la propiedad u otro concepto.

Por adeudo de los trabajadores por la adquisición de artículos o servicios.

Por anticipos concedidos no justificados.

Por la entrega y facturación al precio de recuperación como materia prima, de envases y embalajes con este destino.

Por las ventas autorizadas de materias primas y materiales adquiridos en calidad de mercancías para ser vendidas a los trabajadores.

Por entrega y facturación de envases y embalajes retornables.

Por inconformidad con servicios recibidos y pagados que se han autorizado a diferir.

Por venta de activos fijos tangibles ociosos o en desuso.

Por el importe de las retenciones efectuadas a los trabajadores movilizados en micro brigadas y zafras cañeras, tabacalera, citrícola, cafetalera y otros casos autorizados.

Por el importe pendiente de cobro de retenciones a trabajadores no realizadas por nómina.

Por recepción de cuentas por cobrar de otros establecimientos o dependencias de una misma entidad.

##### ***Se acredita:***

Por el importe de los cobros efectuados.

Por cancelación de depósitos en garantía.

Por cuentas consideradas incobrables.

Por la recepción de activos fijos tangibles que han sido pagados.

Por transferencia de cuentas por cobrar a otras dependencias o establecimientos de una misma entidad.

Por la recepción de productos o servicios que han sido reclamados por roturas, defectos, etc.

Por cancelación del saldo acumulado de trabajadores incorporados a las milicias de tropas territoriales, al jubilarse o fallecer, cuando este saldo es deudor.

### **Nota Aclaratoria**

De acuerdo con el clasificador de cuentas vigentes y en uso en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas tenemos:

De la cuenta 135 las subcuentas 06 y 07 no se utilizan

De la cuenta 340 las subcuentas 07 y 10 no se utilizan

Por no estar autorizadas en nuestra entidad, de autorizarse estas subcuentas se procedería a actualizar el Manual de Procedimientos propuesto.

### **En el caso de cancelaciones de Cuentas por Cobrar:**

Nombre del o de los clientes o suministradores.

Causas por las que no se efectuó el cobro.

Gestiones realizadas para el cobro.

Certificación del cliente.

Cuando se trate de faltantes de mercancías en la entrega:

Si son transportados por un tercero, gestiones realizadas con éste y resultado de las mismas.

De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, corresponde reconocer la cuenta por cobrar a éste y cancelar el faltante.

De ser transportadas con medios propios o no ser responsabilidad del transportista el faltante, éste se convierte en un faltante de inventario y como tal debe ser tramitado el expediente.

Si son mercancías de faltante de Origen y son responsabilidad del proveedor se procede a su reclamación y corresponde reconocer la cuenta por cobrar al mismo contra la cuenta de faltante, cerrando el expediente, igualmente se procede cuando son mercancías cubiertas por el seguro.

## **Capítulo 2- Diseño y Validación del Manual de Procedimientos**

### **2.1- Características de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas.**

La Empresa “Ciudad Caracas” está ubicada en el Municipio de Santa Isabel de las Lajas, Provincia de Cienfuegos. Limita al Norte con la Empresa Azucarera Washington de Villa Clara”, al Sur con “Empresa Agropecuaria Mal tiempo”, al este con la Empresa Azucarera 5 de Septiembre” y al Oeste con Empresa Azucarera Efraín Alfonso de Villa Clara.

**Algunos datos de su historia:** El actual ingenio azucarero fue fundado en junio de 1861 por Don Tomás Terry Adams, natural de Caracas, Venezuela y aparece registrado en el folio 3140 como el “Ciudad Caracas”. A principios de la década de 1940 el Banco Boston vende el ingenio a los magnates azucareros Lobo-Escobedo-Cacisedo quienes lo mantuvieron hasta el triunfo de la Revolución cuando fue nacionalizado. En el año se propone la creación de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas, en sustitución del complejo agroindustrial, asociada al grupo empresarial del MINAZ en la provincia de Cienfuegos.

#### **Objeto Social**

Producir y comercializar de forma mayorista azúcares, mieles y sus derivados como son la cachaza, bagazo, y la energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, viandas, hortalizas, granos, frutas, producciones forestales (Posturas forestales, frutales, madera aserrada), así como producciones pecuarias, avícolas, ganado mayor y menor, carne de conejo, aves, cerdo, ovino, huevos, leche vacuna y derivados de esta, cumpliendo las regulaciones vigentes por los Ministerios de la Agricultura y de la Industria Alimenticia, todos ellos en moneda nacional.

Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción.

Comercializar de forma mayorista chatarra a las Empresas de la unión de empresas de recuperación de materias primas en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Producir y comercializar de forma minorista conservas y productos derivados de la harina.

Brindar servicios de alojamiento no turístico y de recreación y gastronómicos asociados a este.

**Imagen:** La empresa cuenta con una imagen de perspectiva de perfeccionamiento empresarial, tratando de uniformar a todos los trabajadores.

**Tipo de Administración:** Subordinada al Grupo Empresarial Azucarero MINAZ

**Misión:** Producir azúcares de alta calidad y alimento con competitividad y sostenibilidad, que satisfaga las necesidades del cliente y la elevación del nivel de vida de los trabajadores.

### **Visión**

- La producción de azúcar mieles derivados, energía y alimentos a pesar de haber disminuido su peso relativo en la economía cubana, continúan siendo importantes para el desarrollo económico social del país y la satisfacción de la demanda interna de azúcar, mieles, energía y otros derivados, todo lo cual sigue generando empleo para nuestros trabajadores.
- Las producciones tradicionales de nuestra empresa mantienen su importancia como garantía para la concesión de créditos y financiamientos.
- Las producciones agropecuarias en los suelos liberados de caña sumados a los que desde antes se utilizaban con ese fin, alcanzan volúmenes superiores y contribuyen junto con las que realiza el MINAGRI a satisfacer la demanda interna de alimentos, alcanzando niveles de eficiencia superiores.
- A partir de un uso más adecuado de la ciencia y la técnica, habremos aprendido a convivir y producir con eficiencia a pesar de la sequía que parece ser un fenómeno global cuyas consecuencias son impredecibles.
- La empresa ha incrementado los niveles de producción de caña, producciones no cañeras y azúcar así como la productividad del trabajo ejecutando eficientemente las actividades de reparación y mantenimiento de todos los medios de la misma, lo que permite trabajar con eficiencia.
- La eficiente gestión de los recursos humanos y un adecuado sistema de retribución y estimulación del trabajo favorece la motivación, participación y responsabilidad de los trabajadores en el proceso productivo.
- El desarrollo del capital humano, como consecuencia del programa de superación que tiene lugar, alcanza niveles superiores en todos los ámbitos de la organización.

**Objetivos estratégicos:** Desarrollar el capital humano de la organización, priorizar la producción de caña, adecuado control interno y prevención consiguiendo mayores niveles de eficiencia económica y productiva.

**Objetivo económico:** Ser rentables con contabilidad confiable.

Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades )

## ANALISIS INTERNO

### Fortalezas

- ✓ Existencia de un sistema e infraestructura agrícola, industrial y de transporte que sirve de base para las producciones tradicionales y para buena parte de las nuevas producciones y una larga tradición y cultura productiva.
- ✓ Un caudal infinito de talento humano tanto en la industria como en la agricultura que con el programa de superación tiende a crecer.
- ✓ Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir del talento de nuestros trabajadores, al contar con profesionales y técnicos medios y obreros con una larga cultura productiva heredada de más de 400 años de esta producción.
- ✓ Capacidad de administración estatal, empresarial y cooperativa.
- ✓ Conciencia de que en el Sector existen enormes reservas de eficiencia sin explotar y de la necesidad de cambios en búsqueda de la eficiencia y competitividad.
- ✓ Disponibilidad suficiente de suelos con diferentes grados de aptitud para el cultivo de la caña y otras producciones agropecuarias no cañeras.
- ✓ Alto nivel de mecanización, lo que reduce el empleo de fuerza de trabajo para labores agrícolas.
- ✓ Disponibilidad de fuentes de energía renovables.
- ✓ Disponibilidad de alternativas tecnológicas de producción simultánea de azúcar con derivados, energía y experiencias en la co-generación.

### Debilidades

- ✓ Ineficiente producción de caña por bajo rendimiento agrícola, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima e incumplimiento de los planes de producción.
- ✓ Desconocimiento o falta de conciencia en algunos cuadros de que la producción de caña es el principal problema del sector.
- ✓ Inadecuada aplicación de los procedimientos agrotécnicos en el cultivo de la caña.
- ✓ Insuficiente capacidad de administración y dirección en parte de nuestras unidades productoras, empresas y organizaciones superiores de dirección.
- ✓ Problemas en la planificación económica, financiera, material y de actividades a partir de la carencia de estrategias coherentes.
- ✓ Altos costos de producción agrícola e industrial y como consecuencia baja eficiencia económico-productiva.
- ✓ Desactualización de profesionales y técnicos

- ✓ Centralización en la toma de decisiones económicas en todos los niveles con poca participación de los trabajadores.
- ✓ Insuficiencias en la comunicación dentro de la organización.
- ✓ Deficiencias en la aplicación de la ingeniería de mantenimiento en la maquinaria agrícola, transporte e industrial.
- ✓ Ineficiente aprovechamiento del combustible alternativo como el bagazo y otras fuentes de energía.
- ✓ Agresión al medio ambiente mediante la emisión de gases y aguas contaminadas, a pesar de las medidas para su disminución.
- ✓ Insuficiente diversificación industrial y mal estado de la industria de derivados existentes.
- ✓ Deficiencias en el sistema de comercialización.

## **ANALISIS EXTERNO**

### **Amenazas**

- ✓ Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en MLC las necesidades del Sector y la empresa.
- ✓ Globalización de las instituciones bancarias y financieras que se traducen en menores posibilidades de maniobra y renegociación de la deuda y búsqueda de financiamiento.
- ✓ Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo.  
Incremento del nivel de autoabastecimiento de los principales consumidores de azúcar en el mundo.
- ✓ Existencia de competidores con menores costos y mayor calidad e imagen.  
Pérdida de mercados por incumplimiento de compromisos o de acuerdos de integración.
- ✓ Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensa, prolongadas y repetitivas sequías en el territorio nacional.
- ✓ Mantenimiento del proteccionismo a la producción de azúcar por EEUU, Japón y la Unión Europea.
- ✓ Utilización del azúcar como medio de pago de deudas que obligan a vender el azúcar a futuro.
- ✓ Consolidación y crecimiento del mercado de edulcorantes sintéticos y naturales que compiten con nuestros productos tradicionales.
- ✓ Elevación de los requerimientos de calidad, higiene y protección ambiental por los clientes.

- ✓ Dificultades para el acceso y costo creciente de las tecnologías.
- ✓ Competencia con otros sectores del país por los recursos laborales.
- ✓ Tendencia sostenida de fluctuación en los precios del azúcar en el mercado mundial.

### **Oportunidades**

- ✓ Insertarnos en el Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ Aperturas de nuevos mercados para nuestros productos.
- ✓ Aplicación de una política preferencial de costos para el MINAZ.
- ✓ Realizar proyectos y Convenios de Colaboración para la introducción de nuevas Tecnologías.

### **Áreas de resultados claves**

- Ø Capital humano
- Ø Producción de caña
- Ø La zafra
- Ø Producciones agropecuarias y forestales
- Ø Producciones diversificadas agroindustriales
- Ø Control Interno y Prevención
- Ø Perfeccionamiento Empresarial
- Ø Ciencia y técnica e innovación tecnológica
- Ø Sistema de comercialización

Dentro de los objetivos de la Empresa encaminados a cumplir nuestra misión tenemos: Asegurar la implementación de las políticas económicas del Perfeccionamiento Empresarial, los procedimientos económicos, financieros y de control interno y las normas del estado de control de sistema y del mismo se derivan acorde al tema de investigación los siguientes:

- Reducir las cuentas por cobrar y pagar en ciclo no mayor de 30 días mediante el funcionamiento semanal del comité de Pago en la Empresa.
- Concluir la implantación de la Resolución 297/03 del MFP en las unidades productoras.
- Concentrar los esfuerzos de la comercialización del azúcar crudo para consumo nacional, la miel final, el compost, la energía eléctrica y los productos agropecuarios y forestales orientados por el MINAZ, logrando buenos resultados en la imagen, presentación, señalización y calidad de los mismos.

- Trabajar para que todos los negocios con los proveedores y clientes se realicen bajo contratación, estableciendo en el contrato las condiciones y requisitos de calidad, oportunidad y otros.
- Mejorar los mecanismos de reclamación establecidos para todos los incumplimientos que procedan de los compromisos contractuales de los proveedores.

## **ESTRATEGIAS BÁSICAS**

Constituye la definición de las estrategias en las que el sistema productivo debe concentrar sus esfuerzos para conseguir el cumplimiento de su misión con los resultados propuestos.

- 1- Desarrollar el capital humano de la organización
- 2- Priorizar la producción de caña
- 3- Incrementar las producciones agropecuarias y forestales con eficiencia
- 4- Conseguir crecimientos y eficiencia en las producciones diversificadas agroindustriales
- 5- Tener un adecuado control interno y prevención, consiguiendo mayores niveles de eficiencia económico-productiva.
- 6- Alcanzar niveles superiores en el perfeccionamiento empresarial
- 7- La aplicación generalizada de la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica
- 8- Perfeccionar el sistema de comercialización

### **Valores:**

**Fidelidad a la revolución:** Es el más universal de los valores de los trabajadores azucareros. Sin la revolución nada con la revolución todo.

**Honestidad:** Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y autocrítica, administrar los recursos del estado con la más limpia honradez

**Sentido de pertenencia:** Conocernos e identificarnos con la historia y las mejores tradiciones de la industria azucarera, hacer que la crítica siempre tenga un carácter constructivo.

**Responsabilidad:** Realizar las actividades con la ética profesional que se requiere, desarrollar nuestras capacidades y ser optimistas al enfrentar las dificultades.

**Consagración y espíritu de sacrificio:** Los trabajadores azucareros se entregan con heroico esfuerzo a la tarea de producir, incrementar la producción cañera, lo que demanda la movilización masiva del pueblo para alcanzar volúmenes de producciones.

**Capacidad de trabajo en equipo:** Se reconoce el criterio colectivo como elemento esencial para el logro de la unidad de acción.

**Eficiencia:** Trabajar con sólidos conocimientos del diseño estratégico cumpliendo los objetivos concretos con habilidades, destreza y profundidad, ser competitivos, hacer las cosas bien y con la mejor calidad desde la primera vez.

### **Procesamiento Contable**

En la Empresa Azucarera Ciudad Caracas se lleva a cabo la contabilidad de la forma siguiente: una parte manual y otra de forma computarizada, utilizando el Sistema Contabilidad General, Gastos, cobros y pagos. DATAZUCÁR- Central 1ero de Octubre-villa clara, con la versión 9.00-enero-/2003. Conocido por VL-54. Este sistema esta instalado en el centro gestor de dicha empresa, donde cada uno de los económicos de las UEB, son los encargados de contabilizar y registrar las operaciones contables relacionadas con las nóminas, consumos de materiales, servicios prestados. En nuestro tema la UEB que incide es la de transporte, el técnico B de Transporte Agroindustrial, es el encargado de actualizar la hoja de ruta de cada vehículo, elaborar y analizar el informe mensual del comportamiento de los índices de consumo de cada vehículo conjuntamente con el director de transporte y el especialista de gestión económica. Y Posteriormente el especialista del centro gestor es quién revisa y registra el comprobante.

### **Organigrama de la Empresa (ver anexo 3)**

## **Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas**

Las cuentas por cobrar en la Empresa se originan por las ventas de sus principales producciones, prestaciones de servicios, entre otras actividades corrientes de la entidad, por consiguiente deben contar con el contrato correspondiente pues es precisamente el primer punto a tener en cuenta al originarse la cuenta.

En el análisis de los contratos concertados en la Empresa se han detectado una serie de aspectos que violan lo regulado en la Resolución 2253, que influyen en el buen desenvolvimiento de las relaciones contractuales, evidenciándose en la generalidad de estos, al ser dictaminados por el Consultor Jurídico, las siguientes deficiencias:

- El objeto del contrato no se corresponde con el objeto social de la Empresa.
- El monto de los contratos no siempre se corresponde con los recursos disponibles en el momento de ejecutar la obra

- No se desarrollan las conciliaciones mensualmente, que permitan conocer el cumplimiento de los contratos, al igual que las discusiones para las reclamaciones comerciales y legales que resulten necesarias realizar. Estas situaciones, cuando se realizan, se les informa al Director General de la Empresa.
- El Contrato no está siendo utilizado como herramienta fundamental para la limitación en el momento oportuno de las producciones con cuentas por cobrar.
- Los contratos actuales precisan los derechos, obligaciones y responsabilidad exigibles en caso de incumplimientos por ambas partes pero no se realizan las reclamaciones necesarias cuando se presentan problemas con los cobros.
- Se deben detallar o especificar con más detalle para lograr efectividad económica en las formas, medios y oportunidades de pagos, que constituyan condiciones de conformidad con el sistema de cobros y pagos vigentes
- No se realizan reclamaciones, en todos los casos, ante incumplimientos en el contrato.
- No se ha recibido indemnización por incumplimiento de lo pactado en los contratos
- No se han recibido o pagado bonificaciones por prontas entregas y pagos, pues no aparecen, en las cláusulas de los contratos que se han pactado.

#### Al analizar la contabilidad

- No siempre al aceptar un cliente se analiza su capacidad de pago
- Se elaboran y firman convenios que reflejen la forma de entrega y pago pero no siempre se hace cumplir los términos establecidos

A partir del día 20 de Abril la Empresa se vio afectada por la V Comprobación Nacional al Control Interno 2010, realizado por Contraloría General de la Republica Cienfuegos para ejecutar Auditoria de tipo especial al sistema de Control Interno, Orden de trabajo 06/35, fecha de terminación 17 de mayo de 2010. Dentro de los resultados por las verificaciones realizadas y vinculadas con el tema del presente trabajo se detectaron las siguientes deficiencias: Saldos envejecidos a más de 60 días en las Cuentas por cobrar y además no presentar evidencias de conciliación realizada.

## **2.2- Metodología del Manual de procedimientos**

Como aspecto necesario para lograr la implementación del Control Interno es imprescindible la aplicación de los cinco componentes que integran la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, existe una relación directa entre los objetivos, que son aquellos que una entidad busca conseguir y los citados componentes requeridos para lograrlos. Se modifican los mismos y se actualizan por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, tanto interna como externa, se vinculan también de forma directa con los aspectos que se tienen en cuenta al conformar el plan de prevención, lo que provoca cambios tanto en los riesgos como en las actividades de control concebidos en los procedimientos definidos.

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, lo que permite la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Es necesario precisar la evaluación de las condiciones de trabajo existentes para crear un ambiente de control adecuado a partir de mantener la separación de funciones y la asignación de responsabilidades y autoridad.

La elaboración de este tipo de manual está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo, por lo que se convierte en una herramienta de la dirección moderna.

No existe una forma única para la elaboración de un Manual de Procedimientos, así como uniformidad en su contenido pues se diseñan con el propósito de cumplir con las necesidades y formas de trabajo específico de la entidad. Sin embargo, hay apartados que casi siempre aparecen en todos tales como: introducción, objetivos del manual y de cada uno de sus procedimientos, políticas de operación, descripción narrativa de los procedimientos, formas diseñadas e instructivos de las mismas.

### **2.2.1 Estructura de un Manual de Procedimientos.**

La estructura tradicional que conforma un Manual de Procedimientos es la siguiente:

1. Portada principal. Hoja de identificación del documento; deberá conformarse por datos que son característicos del manual y que permiten situar de forma genérica el documento, entre ellos están los siguientes: nombre de los organismos o unidades administrativas correspondientes, nombre de la unidad administrativa responsable de su expedición, nombre completo del manual y la fecha de autorización.

2. Hoja de identificación de firma o rúbrica. Forma que contiene el nombre, puesto y firmas de las personas responsables de validar la información contenida en cada hoja

3.- Índice. Relación ordenada y numerada de los capítulos que conforman el Manual. El índice deberá: proporcionar detalles, dar referencia adecuada y usar grupos de contenido.

4.- Introducción. Explica al usuario del Manual los motivos y propósitos de éste, su ámbito de aplicación, el contenido que lo integra, así como las áreas responsables de su elaboración.

5.- Contenido. Este apartado es el que contempla todo lo concerniente a los procedimientos a desarrollar; o sea la sucesión cronológica de actividades interrelacionadas, y orientadas hacia un fin determinado.

Se constituye de los elementos siguientes:

Portada de la unidad. Se integra por el número y nombre de la parte de la estructura a que pertenece la unidad correspondiente, centrados a la mitad de la hoja.

Portada del capítulo. Esta portada, como la unidad es sencilla, sólo contiene el número de capítulo al que se hace referencia y el nombre de la unidad administrativa a que pertenece centrados a la mitad de la hoja.

Portada del procedimiento. A esta portada se le puede considerar como una portadilla, ya que permite identificar el nombre del procedimiento que se va a desarrollar, el cual deberá ser claro, específico, representativo y comprensible. Además, en la portada del procedimiento deberá señalarse claramente el capítulo y el número de procedimiento que le corresponde dentro de este capítulo.

Carátula del procedimiento. A través de la carátula se identifica el procedimiento, pero a diferencia de la portada su contenido es más extenso y específico, a continuación se señala lo que se incluye como parte de ella:

d.1. Nombre del procedimiento: se anotará el mismo que se ha establecido en la portada del procedimiento.

d.2. Objetivo del procedimiento: el fin que pretende alcanzar el procedimiento.

d.3. Marco jurídico-administrativo: este apartado relaciona los nombres de las principales regulaciones jurídico-administrativas vigentes que fundamentan el procedimiento.

Para el marco jurídico no se establece lo que dice cada ordenamiento, solamente se citará por la fecha en que se publica, no por aquella que entra en vigor.

Políticas de operación. Son lineamientos de carácter general que describen funciones, orientan actividades y delimitan responsabilidades de las unidades administrativas, así como las cosas excepcionales que pueden suceder.

Descripción narrativa. En ella se realiza la descripción o la redacción de cada una de las actividades que se desarrollan en el procedimiento. Esta redacción se elabora respondiendo en forma clara y concisa las preguntas ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? y ¿para qué? se ejecuta cada una de ellas.

Diagrama de flujo. Es la representación gráfica del procedimiento (descrito en la parte anterior) y que dicho procedimiento se desarrollará conforme a la simbología, criterios y formas que se han diseñado para ello. Para elaborar el diagrama de flujo se requiere la utilización de símbolos a los que se les confiere un significado preciso.

6.- Modelos a utilizar y las instrucciones para su llenado. Se refiere a los documentos que se hayan generado o sean de uso en el procedimiento, los cuales requieran ser llenados por las unidades administrativas durante el desarrollo de sus actividades.

7.- Anexos. Están constituidos por la documentación y/o información adicional que se juzgue conveniente incluir, para la comprensión correcta del procedimiento.

Los manuales que conforman el Sistema de Control Interno dependen de las actividades y funciones que realiza una entidad para el cumplimiento de su objeto social.

Los Manuales de Procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes y puede abarcar todo lo referente a la unidad organizativa, la descripción de un área, y el proceso o procedimiento específico. La decisión de la variante a utilizar está en dependencia de las características de la unidad organizativa y de los equipos de dirección.

En el Manual debe definirse el flujo documental, el destino de las copias y los plazos para la conservación de los documentos, Para diseñar los modelos y documentos deben tenerse en cuenta los datos de uso obligatorio establecidos en cada uno de los subsistemas del manual de Control Interno publicado por Finanzas al Día, estos datos de uso obligatorio deben respetarse y cumplirse con independencia del procesamiento, bien sea manual o con sistema soportado en tecnologías de la información. Se ha establecido que en los archivos de gestión de libros, registros y submayores relacionados con la contabilidad y los documentos que amparan los asientos, así como los modelos del sistema informativo, el plazo de retención es por un término

de cinco años a partir del cierre del ejercicio contable y al utilizarse sistemas contables soportados en tecnologías de información; los soportes de respaldo de la información y los programas deberán mantenerse en condiciones de operatividad por el término de tres años a partir del cierre del ejercicio contable

Periódicamente se debe proceder a la revisión de los manuales de procedimientos y encaminar las acciones a comprobar para que esté actualizado, que todas las directivas e instrucciones se canalicen por medio del mismo, mediante pruebas chequear el contenido de las instrucciones adecuadamente confeccionadas, y verificar si se corresponden con la legislación vigente.

En la Resolución 297/03 se establecen un conjunto de actividades dentro del componente Actividades de Control que se consideran como mínimas a incluir en un Manual de Procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, sobre la base de las características específicas de las mismas.

El autor del presente trabajo se enmarca en las Actividades de Control pues son los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas administrativas, y además estas actividades de control se dan en toda la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones, por tanto contribuyen a asegurar que se toman las acciones necesarias para ubicar los riesgos y las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

#### 2.2.2 Implementación del Manual de Procedimientos.

Los Procedimientos se hacen por y para cada empresa, acorde a las características propias de cada una de ellas, sobre la base de que cada tipo de organización necesita su control interno. Para realizar el diseño del procedimiento por temáticas, en nuestro trabajo para el control de las Cuentas por Cobrar dentro del componente actividades de control, y en conformidad con el control interno se abarcará:

1. Determinar los objetivos de trabajo de la entidad y de cada área especializada, con vistas a conocer qué se hace en cada una de ellas y cuáles son sus proyecciones.
2. Evaluar de aquellos objetivos de trabajo, los que se ejecutan correctamente y los que no se ejecutan o se hacen incorrectamente. De los primeros, se confecciona el cómo hacerlo, de acuerdo a las normativas, resoluciones o instrucciones que puedan existir a nivel nacional por los organismos rectores correspondientes. En cuanto a los segundos o sea, aquellos que no se ejecutan, o se hacen incorrectamente, se identificará el posible riesgo que se origina por tal situación y se plasmará en el Plan de Prevención de la entidad, con vistas a su eliminación o minimización a partir de un procedimiento determinado.

3. Este proceso de búsqueda y determinación de los procedimientos a ejecutar se hará por parte de una Comisión de Trabajo la cual se crea a partir de personal técnico de cada una de las áreas y dirigida en cada caso por personal del primer nivel de dirección de la entidad, la que en definitiva actuará en todos y cada uno de los aspectos a tomar en cuenta.

4. Conjuntamente con la definición de los objetivos y de la descripción del procedimiento que se trate, se determinará por cada uno el Sistema Informativo a utilizar, el cual será, en definitiva, el respaldo del trabajo desarrollado.

Para presentar organizadamente y con un estilo predeterminado los procedimientos y el Manual como tal, se usará un formato de página uniforme, el cual se identificará con el desglose siguiente:

- SECCIÓN - CAPÍTULO - INSTRUCCIÓN - PÁGINA X de Y;

La sección identificará al área que se trate, la cual se conformará y aparecerá en un Nomenclador de la entidad, diseñado previamente.

El Capítulo, por su parte, representará el tema que se va a exponer en el Procedimiento de forma agrupada.

La Instrucción, identificará el procedimiento en cuestión que se expone, el cual es en detalle el tema a tratar.

Se numerarán consecutivamente por separado, tanto los Capítulos como las Instrucciones.

Asimismo, cada procedimiento se presentará con una estructura determinada, con vistas a obtener uniformidad. Esta estructura en el caso de los procedimientos abarcará:

- Objetivo
- Alcance
- Referencia
- Términos y definiciones
- Desarrollo
- Responsables
- Registros o modelos
- Modificaciones

- Actualizaciones
- Anexos

Cada título tendrá el contenido siguiente:

Objetivo: en él se define de forma, clara qué se persigue en el contenido del procedimiento.

Alcance: se identifica el universo que abarca el procedimiento, desde el punto de vista de su obligatoriedad de cumplimiento, todos los involucrados; se plantean los niveles de dirección.

Referencia: se relacionan las resoluciones, instrucciones, cartas circulares, u otro documento que regula el procedimiento que se confecciona.

Términos y definiciones: En este apartado, se deben definir aquellos términos y/o conceptos que sean necesarios y su contenido, para evitar falsas interpretaciones.

Desarrollo: se enuncian y se debe dar respuesta a: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerla?, ¿Cuándo hacerla?, ¿Dónde hacerla?, y ¿Quién hará o se responsabilizará con lo que hay que hacer?; y se describirá en un orden cronológico las acciones a ejecutar.

Los contenidos deben ser claros, precisos y concisos; incluyen las acciones de control interno y los asientos de diario en el caso que fuera necesario, específicamente para el área contable. Se numerarán consecutivamente por separado, tanto los capítulos como las instrucciones.

Responsables: deben quedar claro los destinos de cada procedimiento y quiénes son las personas que están obligadas a su revisión, actualización, distribución y aprobación, así como quién vela y exige que se cumpla lo orientado.

Registros y modelos: se relacionan los registros o modelos del Sistema Informativo asociado, y que serán utilizados por el procedimiento en cuestión.

Modificaciones realizadas: se plasman los cambios introducidos al Sistema o Procedimiento que modifican su contenido y se relacionan las distintas versiones que lo actualizan.

En cuanto al Sistema Informativo a utilizar en los procedimientos, su estructura será:

- Objetivo.
- Distribución (copias).
- Periodicidad (frecuencia).
- Indicaciones.

- Archivo y conservación.
- Formato del modelo (plantilla).
- Instrucciones de llenado del modelo (anotaciones).
- Cuadre y Validación.

Con el contenido siguiente en cada caso:

Objetivo: se expondrá el fin o propósito que se persigue con la confección del modelo.

Distribución: Se definirá la cantidad de copias que se deben elaborar y el destino de cada una de ellas.

Periodicidad: se plasmará la frecuencia en que se debe confeccionar el modelo en cuestión.

Indicaciones: se deben expresar las orientaciones generales a tener en cuenta para la confección del modelo que se trate.

Archivo y conservación: se explicará dónde se debe guardar el modelo y el tiempo que debe estar conservado.

Formato del modelo: en este caso se incluye la plantilla o diseño del modelo, y se numerarán todos los escaques, se explicará cada uno de ellos y cómo deben ser llenados y su contenido. Este análisis se hará en un solo ejemplar, el cual servirá para la explicación del Sistema Informativo.

Instrucciones de llenado: se debe explicar qué debe hacerse en cada uno de los escaques del modelo, en cuanto a la información contenida.

Cuadre y Validación: se refiere a las áreas contables y se especifican los cuadros internos que debe cumplirse en el modelo, así como su validación de algunos de los escaques con otro modelo, como referencia.

#### Interrelaciones funcionales

En este tema específico y como un aspecto novedoso en la concepción y control de las distintas actividades y su sistema informativo por cada entidad, se introduce este concepto, el cual tiene por objetivo, mostrar todas aquellas actividades y relaciones funcionales que requiere un área de otra, para llevar acabo exitosamente sus funciones y tareas. Estas actividades se obtienen a partir de un análisis que se realice de las distintas funciones y tareas asignadas a esa área en cuestión, y a la cual se hizo referencia previamente planteadas en el contexto del Manual de Procedimientos, en este caso que se muestra, el de Control Interno.

Para su presentación se obtendrá la información necesaria a partir de una tabla que contenga como mínimo los datos siguientes:

TAREAS

FUNCIONES

INTERRELACIONES

Esta tabla se cumplirá a partir de las funciones; cada función tendrá adscripta varias tareas, la especificación de cada una y cada tarea tendrá, como parte de la misma indicada, la interrelación que corresponde. Para ello, se considera el contenido siguiente:

**TAREAS:** necesariamente, cada función genera más de una actividad relacionada con un mismo tema, las cuales se especifican por cada una de ellas y pasarán a identificarse como tareas de una función.

**FUNCIONES:** a partir de los objetivos de trabajo y de las funciones detalladas por cada procedimiento, se definirán las funciones a realizar en cada una de ellas, y su conexión con actividades que tienen un resultado común, o que resulte necesaria su relación con las funciones y tareas afines o que tengan relaciones entre ellas. Toda esta información se obtiene del Manual de Procedimientos previamente definido en su contenido, por cada procedimiento elaborado.

**INTERRELACIONES:** cada tarea, por su parte, puede generar una o más acciones que se interrelacionan con otras áreas en la entidad, las cuales son necesarias para llevar a cabo la tarea en cuestión, describiéndose cómo contactarlas y llevarlas a cabo de mutuo acuerdo. Es a partir de esta acción que se describirán las relaciones entre las distintas áreas de la entidad, con la obligación y el cuidado de tenerlas en cuenta para desarrollar con mayor nivel de análisis, las funciones de los distintos procedimientos elaborados.

En el presente trabajo se utiliza como esquema (Ver Anexo 4)

## 2.3 Manual de Procedimientos para el Control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas



Emitido: 25 de Mayo

Vigente: 1 de Junio

Aprobado: \_\_\_\_\_

**Ariel de los Santos Álvarez**

### 1. Objetivo:

Implantar los Procedimientos a seguir para el Control y Contabilización de las Cuentas por Cobrar

### 2. Alcance:

Estos Procedimientos son aplicables en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas Municipio de Lajas en la Dependencia Interna para todo el personal que tiene bajo su responsabilidad el control de las cuentas por cobrar.

### 3. Referencias:

Resolución No.297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) “Definiciones del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y sus Normas”.

Resolución 235/2005 del MFP: Normas Cubana de la Información Financiera.

Resolución No. 54/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) “Elaboración de los Manuales de Normas y Procedimientos”.

Resolución 2253/2005 del Ministerio de Economía y Planificación, Indicaciones para la contratación económica.

Resolución 294/005 del Ministerio de Finanzas y Precios modifica a la 235/005

Resolución 13/2006 del Ministerio de Auditoria y Control, aprueba las Indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Resolución 148/2006 del MFP: Crear Manual de Control Interno

Resolución 009/007 modifica a la 294/005 del Ministerio de Finanzas y Precios

Resolución 11/007 del Ministerio de Finanzas y Precio, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con el subsistema de inventarios.

Resolución 14/2007 del Ministerio de Finanzas y Precio, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con los registros, submayores y otros modelos.

Resolución 20/2009 del Ministerio de Finanzas y Precio, establece los procedimientos sobre los faltantes, pérdidas y sobrante de bienes.

Decreto-Ley No. 15/78, Consejo de Estado, de fecha 03/07/1978: Normas Básicas para los Contratos Económicos.

#### **4.- Términos y Definiciones**

##### **- Contrato**

Se confecciona por el asesor jurídico con el objetivo de formalizar una obligación recíproca a la hora de la ejecución de una actividad productiva o comercial o la prestación de determinados servicios en el que está presente la voluntad de las partes.

##### **- Conciliación**

Se realiza por medio de un reporte que emite el programa VL-54 Sistema de Contabilidad General, Gastos, Cobros y Pagos. DATAZUCAR Villa Clara, Version 9.02, Enero 2003, este reporte se utiliza como respaldo documental para la conciliación con clientes.

##### **- Factura**

Se confecciona por el contador D en el centro de gestión para formalizar las ventas de productos y prestaciones de servicios que se efectúen, así como las entregas de productos en consignación o en depósito.

##### **- Solicitud de entrega**

Formalizar el pedido de productos con destino al consumo de la unidad solicitante.

##### **- Vales de entrega o devolución**

Amparar los despachos de productos por el almacén. Con destino al consumo; o formalizar la devolución de productos al almacén distribuidor.

#### **- Modelo de Recibo de Efectivo**

Se confecciona en el Centro Gestor, por el Contador C y tiene como objetivo formalizar los cobros que se realicen en efectivo y cheques, este modelo se expide cada vez que se realice un cobro, estos recibos deben prenumerarse en orden consecutivo dentro de cada año, por el Especialista en Contabilidad, estableciéndose un control sobre los mismos.

### **5- Responsabilidades.**

#### **Dirección**

##### **Director General:**

- Exigir se cumpla el objeto social al realizar las ventas.
- Aprobar las proformas de contrato a utilizar, así como aprobar el procedimiento para la contratación económica en la empresa y delegar mediante resolución personal designado a efectuar la operación.
- Responder por la calidad y cantidad de productos y servicios que oferta la empresa, en correspondencia con lo pactado con los clientes.
- Aprobar y exigir el cumplimiento de este procedimiento.

##### **Asesor Jurídico:**

- Elaborar proformas de contratos a partir de dictaminar los contratos y llevarlos al protocolo.
- Demandar las Cuentas por Cobrar cuando estén envejecidas, previamente contratadas.
- Precisar en el contrato las condiciones de cobro.

##### **Director Económico:**

- Orientar y controlar el proceso de contratación económica y Precisar los instrumentos de pago.
- Mantener control sobre el proceso de cancelación de los expedientes de las Cuentas por Cobrar.
- Exigir conciliaciones periódicamente a las Cuentas por Cobrar.

- Informar periódicamente la situación existente en las Cuentas por Cobrar al consejo de dirección de la entidad.

#### **Administrador del Centro Gestor:**

- Enumerar y firmar los modelos de factura en blanco.
- Revisar que las facturas estén bien confeccionadas.
- Revisar comprobantes contra facturas.
- Entregar informe realizado del análisis de las Cuentas por Cobrar.
- Exigir que se realicen las conciliaciones de todas las Cuentas por Cobrar.
- Mantener actualizado el Plan de Prevención.
- Verificar que se cumpla lo establecido en la resolución 245 /08 del Banco Central de Cuba.

#### **Administrador de UEB**

- Aprobar conjuntamente con el director general las ventas en correspondencia con el objeto social.
- Responder ante el consejo de dirección por la situación de las Cuentas por Cobrar de su unidad.
- Mantener actualizado el Plan de Prevención

#### **Especialista contabilidad**

- Elaborar los expedientes de los faltantes, pérdidas y sobrantes y contabilizar de acuerdo a la resolución 20/009 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Mantener un estricto control en la contabilización de las Cuentas por Cobrar.

#### **Especialista en finanzas**

- Mantener un adecuado control sobre las Cuentas por Cobrar que en un determinado momento se presenten a FINATUR.

#### **Contador C**

- Emitir los modelos de recibo.
- Contabilizar todas las operaciones de cobros.

#### **Contador D**

- Recibir facturas previamente enumeradas.
- Confeccionar facturas.

- Mantener actualizado la numeración consecutiva de las facturas.
- Controlar las facturas canceladas y que se encuentren archivadas.
- Controlar las facturas emitidas y canceladas.
- Controlar los expedientes por clientes y relacionar en las facturas el documento de cobro y fecha.
- Entregar expedientes de clientes al comercial para su posterior conciliación.

#### **Económicos (UEB):**

- Contabilizar las operaciones correspondientes a las Cuentas por Cobrar y entregar decenalmente al centro gestor.
- Cumplimentar la actualización de los expedientes a partir de documentos.
- Participar en las conciliaciones periódicas.
- Realizar análisis sobre el envejecimiento de las Cuentas por Cobrar.

#### **Comercial**

- Realizar las gestiones de cobro con los clientes.
- Realizar conciliaciones con los clientes.

#### **Dependiente de almacén**

- Efectuar la entrega de productos o mercancías amparada por la solicitud de entrega de materiales.

### **6-Desarrollo**

#### 6.1 Medidas de Control.

##### ***Director General***

- ∅ Exigir que las ventas y servicios que se presten estén aprobados en el objeto social de la empresa.
- ∅ Delegar facultad, en caso de no firmar contratos en otros dirigentes mediante Resolución emitida por el asesor jurídico.
- ∅ Aprobar de acuerdo a sus facultades la elaboración de los expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar.

##### ***Asesor Jurídico***

- Ø Emitir Resolución donde se designe al personal facultado a efectuar el proceso de contratación.
- Ø Elaborar y exigir que los contratos económicos cumplan lo establecido con la legislación vigente.
- Ø Cumplir con lo establecido cuando los saldos de las Cuentas y Documentos por Cobrar sean declarados en embargo judicial.

### ***Director Económico***

- Ø Controlar el proceso de contratación económica verificando que cada venta y servicio que se presten estén aprobados en el objeto social de la entidad.
- Ø Exigir y precisar que se cumplan las condiciones de cobro establecidos en los contratos.
- Ø Exigir se realicen periódicamente las conciliaciones según lo establecido en la legislación vigente dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.
- Ø Presentar el informe del análisis de las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas, así como por cada factura y cobro realizado y por edades para ser analizados en el consejo de dirección.
- Ø Recibir y custodiar el expediente por la cancelación de las Cuentas por Cobrar, vigilar su término y posteriormente pasar al director para ser aprobada su cancelación.

### ***Administrador del Centro Gestor***

- Ø Enumerar y firmar previamente los modelos de facturas en blanco, así como mantener el registro habilitado al efecto.
- Ø Comprobar que cada venta y servicio que se presten estén aprobados en el objeto social de la entidad.
- Ø Elaborar el informe y entregar al director económico analizando las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas, así como por cada factura y cobro realizado y por edades para ser analizados en el consejo de dirección.
- Ø Prever posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención analizando causas y condiciones y mantenerlo actualizado a partir de deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.
- Ø Cumplir lo establecido en la Resolución No.245/08 del Banco Central de Cuba, con relación a los cobros que se realizan en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una operación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas, y personas naturales cubanas.

### ***Administrador de UEB***

- Ø Aprobar conjuntamente con el director general la venta y exigir que cada venta y servicio que se presten estén aprobados en el objeto social de la entidad.
- Ø Exigir por que se realicen periódicamente las conciliaciones según lo establecido en la legislación vigente, manteniéndose actualizado sobre el resultado de las mismas y dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.
- Ø Hacer un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente para ser analizadas en el consejo de dirección.
- Ø Prever posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención analizando causas y condiciones y mantenerlo actualizado a partir de deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.

### ***Especialista en Contabilidad***

- Ø Verificar que las operaciones de débitos y créditos contabilizados se correspondan con el contenido económico de estas cuentas.
- Ø Controlar la utilización de las Cuentas relacionadas con las ventas y los cobros y el cuadro de las subcuentas, análisis y registro en las cuentas controles.
- Ø Realizar un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.
- Ø Elaborar el expediente cumpliendo lo establecido en la Resolución No.20/009 sobre el tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes y contabilizar inmediatamente y entregar al director económico para su posterior tratamiento.
- Ø Contabilizar en base a la información del asesor jurídico las Cuentas por Cobrar en embargo judicial.

### ***Especialista en Finanzas***

- Ø Verificar que las Cuentas por Cobrar presentadas a FINATUR para su descuento fueron conciliadas 90 días antes de su presentación, y si están firmadas por las personas facultadas.

### ***Contador C***

- Ø Emitir el modelo de efectivo.
- Ø Informar cobro recibido por transferencia.
- Ø Contabilizar las operaciones de cobro.

### **Contador D**

- Ø Custodiar los modelos de facturas en blanco.
- Ø Recibir los modelos de facturas previamente numerados por el administrador del centro gestor.
- Ø Controlar mediante un registro habilitado las facturas emitidas y las no utilizadas.
- Ø Controlar las facturas emitidas y canceladas, definir las causas de su cancelación y archivar todas las copias de estas.
- Ø Confeccionar las facturas.
- Ø Mantener actualizados los submayores de las Cuentas por Cobrar diversas en base a la información que recibe de la UEB y vigilar los saldos envejecidos.
- Ø Hacer un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.
- Ø Custodiar los expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y de los documentos de cobro señalizándolo en las facturas.
- Ø Verificar la autenticidad de los documentos primarios, que no presenten borrones ni tachaduras.
- Ø Entregar expedientes de clientes al comercial para realizar conciliaciones sistemáticamente.
- Ø Archivar de las gestiones de cobro correctamente la evidencia documental.

### **Económico de la UEB**

- Ø Participa en la conciliación periódica de las facturas emitidas, y según los datos contables con los de los clientes, como está establecido en la legislación vigente, dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuados y manteniendo una extrema vigilancia sobre los saldos envejecidos.
- Ø Entregar información detallada con las operaciones de las Cuentas por Cobrar diversas al contador D del centro de gestión para mantener actualizados los submayores.
- Ø Realizar un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente para ser analizadas en el consejo de dirección.
- Ø Confeccionar y mantener actualizado el registro de las ventas con los siguientes datos de carácter obligatorio:

- Cliente

- Factura #
- Importe de la factura
- Cheque #
- Fecha de depósito
- Fecha acreditada por el banco

Ø Contabilizar y en orden numérico las facturas emitidas en su unidad y pasar decenalmente los comprobantes (decenal) al centro gestor.

### **Comercial**

- Ø Verificar que las ventas estén autorizadas y amparadas por su correspondiente respaldo documental.
- Ø Conciliar periódicamente y en el tiempo establecido las facturas emitidas según los datos contables con los de los clientes, como está establecido en la legislación vigente, dejando evidencia documental de las mismas.
- Ø Elabora el documento donde se deja constancia de las gestiones de cobro.
- Ø Efectuar el cobro.

### **Dependiente de almacén**

- Ø Exigir solicitud de entrega de materiales y verificar que esté debidamente firmado por el personal autorizado.
- Ø Efectuar la entrega de productos o mercancías.
- Ø Emitir vale de salida por el producto solicitado con todos los requerimientos.

## **6.2 Contabilización**

Empresa Azucarera Ciudad Caracas

### **135- Cuentas por cobrar a corto plazo**

- Ø Registrando la venta al crédito de los servicios y/o las mercancías entregadas.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
135	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo		xxxxx	
	-Subcuenta	xxxxx		
	-Analizar por Clientes	xxx.xx		
900	Ventas			xxxxx
	- Subcuenta	xxxxx		

Documentos: Facturas SC-2-12, Contratos

- Ø Registrando la recepción del cheque correspondiente al cobro de las Cuentas por Cobrar a clientes en la empresa.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
101	Efectivo en Caja		xxxxx	
05	- Cheques por depositar en Banco.	xxxxx		
135	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo			xxxxx
	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes	xxxxx		

Documento: Cheques, Factura SC-2-12, Recibo de efectivo SC-3-01.

- Ø Registrando el cobro por transferencia bancaria de las Cuentas por Cobrar a Clientes, cuando se recibe del Banco el estado de cuenta.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
110	Efectivo en Banco y en Otras Instituciones		xxxxx	
01	- Operaciones Corrientes.	xxxxx		
135	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo			xxxxx
	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes	xxx.xx		

Documento: Estado de cuenta.

- Ø Registrando el traspaso de las Cuentas por Cobrar a Litigio por presentar dificultades el clientes para su pago.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
349	Cuentas por Cobrar en Proceso judicial		xxxxx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	xxxxx		
	- - Analizar por Cliente	xxxxx		
135	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo			xxxxx
	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes	xxxxx		

Documento: Sentencia emitida por tribunal.

### **340- Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes**

- Ø Registrando la venta de las mercancías y la obligación de su pago

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
340	Cuentas por Cobrar Diversas		xxxxx	
	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes o trabajadores	xxxxx		
900	Ventas			xxxxx
	- Subcuenta	xxxxx		

Documento: Facturas SC-2-12, vale de entrega o devolución SC-2-08

∅ Por el importe de los cobros efectuados en efectivo.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
101	Efectivo en Caja		xxxxx	
04	- Efectivo por depositar en banco.	xxxxx		
340	Cuentas por Cobrar Diversas Cuentas Corrientes			xxxxx
	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes o trabajadores.	xxxxx		

Documento: Recibo de efectivo SC-3-01

∅ Por el importe de los cobros efectuados por cheques.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
101	Efectivo en Caja		xxxxx	
05	- Cheques por depositar en banco	xxxxx		
340	Cuentas por Cobrar Diversas Cuentas Corrientes			xxxxx
	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes o trabajadores.	xxxxx		

Documento: Facturas SC-2-12, cheques.

∅ Cancelación de cuentas por cobrar.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
330	Perdidas de bienes en investigación			
07	- En cuentas por cobrar.		xxxxx	
135	Cuentas por Cobrar a Corto plazo			xxxxx

	- Subcuenta.	xxxxx		
	- - Analizar por Clientes.	xxxxx		

Documento: Expediente.

## 7- Registros y Modelos del Sistema Informativo

### Modelo SC-2-12Factura

#### OBJETIVO:

Formalizar las ventas de productos y prestaciones de servicios que se efectúen, así como las entregas de productos en consignación o en depósito, que no son sujetas de la Factura Comercial.

Se utiliza además, para formalizar las ventas de activos fijos tangibles y de productos para efectuar devoluciones.

#### ALCANCE:

Este modelo es de uso obligatorio para todas las entidades que se encuentran dentro del territorio nacional.

#### DISTRIBUCIÓN:

Cada entidad definirá las áreas emisoras del documento, así como la distribución de copias, si procede, acorde a sus características organizativas.

Original: cliente

Duplicado: Expediente

Triplicado: Consecutivo de contabilidad

#### DATOS DE USO OBLIGATORIO:

1. Fecha de emisión del modelo.
2. Nombre, dirección, código del proveedor, número de la cuenta y de la sucursal bancaria en que ésta se opera y su Número de Identificación Tributaria (NIT).
3. Nombre, dirección y código del comprador y número de la cuenta y de la sucursal bancaria en que éste opera.
4. Espacio para especificar las operaciones por la que se emite: corrientes, inversiones, reparaciones corrientes o generales, activos fijos tangibles, etc.
5. Datos del transportista: nombre, carné de identidad, chapa del vehículo, Carta de Porte número, casilla del ferrocarril.

6. Código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total, importe y saldo en existencia según almacén de cada producto
7. Total de la Factura.
8. Nombre y firma de la persona que entrega los productos y fecha de la entrega.
9. Nombre y firma de la persona que recibe los productos y fecha de la recepción.
10. Nombre y firma del transportador y fecha de su recepción.
11. Firma de la persona que contabiliza la Factura y la anota en el control de Inventario.
12. Número consecutivo del modelo.

## **MODELO SC-2-07 - SOLICITUD DE ENTREGA**

### **OBJETIVO:**

Formalizar el pedido de productos con destino al consumo de la unidad solicitante.

### **ALCANCE:**

Este modelo es de uso obligatorio para todas las entidades que se encuentran dentro del territorio nacional.

### **DISTRIBUCIÓN:**

Cada entidad definirá las áreas emisoras del documento, así como la distribución de copias, si procede, acorde a sus características organizativas.

Original: Almacén

### **DATOS DE USO OBLIGATORIO:**

1. Fecha de emisión del modelo.
2. Nombre y código de la entidad.
3. Nombre y código del almacén al que se efectúa la Solicitud.
4. Nombre y código del área, del centro de costo y número de la Orden de Producción o de Trabajo a la que se cargarán los productos.
5. Código, descripción, unidad de medida y cantidad de cada producto solicitado.
6. Nombre y firma del solicitante y fecha de la Solicitud.

7. Nombre y firma del funcionario que autoriza la Solicitud y fecha de la misma.
8. Nombre y firma del empleado que recibe la Solicitud en el almacén y fecha de la misma.
9. Número consecutivo del modelo.

### **Modelo SC-2-08 Vale de entrega o devolución**

#### **OBJETIVO:**

Amparar los despachos de productos por el almacén. Con destino al consumo; o formalizar la devolución de productos al almacén distribuidor.

#### **ALCANCE:**

Este modelo es de uso obligatorio para todas las entidades que se encuentran dentro del territorio nacional.

#### **DISTRIBUCIÓN:**

Cada entidad definirá las áreas emisoras del documento, así como la distribución de copias, si procede, acorde a sus características organizativas.

Original: Cliente

Duplicado: Contabilidad

Triplicado: Almacén

#### **DATOS DE USO OBLIGATORIO:**

1. Fecha de emisión del modelo.
2. Nombre y código de la entidad.
3. Nombre y código del almacén que entrega o al que se devuelven los productos.
4. Nombre y código del área, centro de costo o producto al que se cargan o minoran los productos según se trate de entrega o devolución y código del Lote, Orden de Producción o de Trabajo.
5. Código, descripción, unidad de medida, cantidad despachada o devuelta, precio unitario total, importe y saldo en existencia según almacén de cada producto.
6. Importe Total del Vale o de la Devolución.

7. Nombre y firma de la persona que entrega o recibe los productos devueltos por el almacén.
8. Nombre y firma de la persona que recibe o entrega los productos devueltos.
9. Firma de la persona que anota en el Control de Inventario.
10. Firma de la persona que contabiliza la entrega o la devolución.
11. Número consecutivo del Vale de Entrega o del de Devolución.

## **MODELO SC-3-01 - RECIBO DE EFECTIVO**

### **OBJETIVO:**

Formalizar los cobros que se realicen en efectivo y cheques. En los casos de ingresos de Comedores y Cafeterías adjuntar modelo que se diseñe al efecto.

### **DISTRIBUCION:**

Original: Cajero

Duplicado: Persona que entrega el efectivo.

Triplicado: Consecutivo en Contabilidad.

### **INSTRUCCIONES:**

Este modelo se expide cada vez que se realice un cobro en efectivo.

Se emite por el personal facultado para ello (Contador C) y su confección requiere hacerse a tinta, lápiz-tinta o máquina de escribir.

Los recibos deben prenumerarse en orden consecutivo dentro de cada año, por Contabilidad (Especialista), estableciéndose un control sobre los mismos. Este modelo se utiliza para efectuar las anotaciones contables en los registros correspondientes.

### **DATOS DE USO OBLIGATORIO:**

1. Nombre y código de la entidad.
2. Fecha de emisión del modelo.
3. Nombre de la persona que entrega el efectivo.
4. Cantidad en letras del efectivo recibido.
5. Detalle del concepto por el que se origina el cobro.
6. Importe del cobro.

7. Total del cobro.
8. Firma del Cajero.
9. Firma de la persona que entrega el efectivo.
10. Fecha del cobro.
11. Número consecutivo del modelo.

### Esquema de flujo para las cuentas por cobrar

<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Interrelación</b>
1	Exigir se cumpla el objeto social al realizar las ventas	Director general
2	Delegar facultad de firmar contratos en otros dirigentes de la entidad mediante Resolución.	Director general
3	Elaborar contrato con los clientes.	Asesor jurídico
4	Emitir Resolución donde se designa el personal facultado a firmar contratos.	Asesor jurídico
5	Controlar el proceso de contratación económica, verificando el cumplimiento del objeto social.	Director Económico
6	Proceder a lo establecido en las legislaciones vigentes al presentar saldos envejecidos.(demanda judicial)	Asesor jurídico
7	Contabilizar en base a información recibida del asesor jurídico las cuentas por cobrar en embargo judicial.	Especialista Contabilidad
8	Exigir se cumplan las condiciones de cobro establecidas en los contratos.	Director Económico
9	Numerar y firmar previamente los modelos de factura SC-2-12.	Administrador. Centro Gestor.
10	Recibir y custodiar los modelos de facturas previamente numerados.	Contador D
11	Confeccionar facturas a clientes.	Contador D
12	Controlar las facturas emitidas y canceladas, definir causas de cancelación.	Contador D

13	Comprobar que las facturas elaboradas se correspondan con el objeto social.	Administrador. Centro Gestor.
14	Aprobar las ventas de su unidad cumpliendo el objeto social.	Administradores UEB
15	Verificar que las ventas estén autorizadas y amparadas por su correspondiente respaldo documental.	Comercial
16	Verificar que las operaciones contables se realicen correctamente.	Especialista Contabilidad.
17	Custodiar los expedientes de cobros por clientes.	Contador D
18	Entregar información detallada con las operaciones de las cuentas por cobrar diversas.	Económicos UEB
19	Exigir solicitud de entrega de materiales modelo SC-2-07, y verificar este debidamente firmado por personal autorizado.	Dependiente de Almacén.
20	Efectuar la entrega de productos o mercancías, y emitir vale de entrega o devolución modelo SC-2-08	Dependiente de Almacén.
21	Mantener actualizados los submayores de cuentas por cobrar diversas, en base a información recibida.	Contador D
22	Confeccionar y mantener actualizado el registro de ventas.	Económicos UEB
23	Contabilizar las facturas emitidas por su unidad, y entregar decenalmente dicho comprobante.	Económicos UEB
24	Exigir se realicen periódicamente las conciliaciones a clientes según la legislación vigente.	Director Económico. Administrador UEB
25	Realizar conciliaciones sistemáticamente y gestión de cobro, dejando evidencia documental de dicha operación.	Comercial
26	Participar en las conciliaciones a efectuar de las cuentas por cobrar.	Económicos UEB
27	Realizar cobro de las ventas facturadas.	Comercial
28	Emitir modelo Recibo de Efectivo SC-3-01 por cheques recibidos como pago de facturas.	Contador C

29	Informar cobros recibidos por transferencias, y contabilizar dichos cobros.	Contador C
30	Realizar análisis de las cuentas por cobrar por edades.	Especialista Contabilidad.- Administrador UEB - Contador D- Económico UEB
31	Elaborar informe de las cuentas por cobrar por edades.	Administrador Centro Gestor
32	Recibir informe sobre las cuentas por cobrar por edades y presentarlo al Consejo de dirección de la empresa.	Director Económico.
33	Elaborar y Contabiliza expediente cumpliendo lo establecido en la Resolución 20/2009 del MFP, sobre el tratamiento de cuentas incobrables.	Especialista Contabilidad.
34	Revisar y Custodiar expediente elaborado según lo establecido en la Resolución 20/2009 del MFP, sobre el tratamiento de cuentas incobrables.	Director Económico
35	Aprobar los expedientes de cancelación de cuentas por cobrar.	Director General
36	Elaborar y actualizar plan de prevención a partir de deficiencias o posibles manifestaciones detectadas.	Administrador Centro Gestor  Administrador UEB
37	Cumplimentar lo establecido en la Resolución 245/2008 del Banco Central de Cuba con relación a los Cobros y Pagos.	Administrador Centro Gestor

## 2.4 Validación de la propuesta

### Mediante el método de Criterio de Especialistas.

A partir de la propuesta presentada en esta investigación se procede a efectuar su validación por el criterio de diferentes especialistas, donde se tienen en cuenta sus años de experiencia en la actividad contable-financiera, además de tener conocimientos del tema objeto de estudio. Para reunir los criterios se diseñó un cuestionario (anexo 5).

## **Selección de los especialistas**

La selección se realizó de acuerdo al currículo de los especialistas, años de experiencia como profesionales, además se precisó su disposición.

## **Validación de los criterios de los especialistas**

Análisis de los criterios emitidos por los especialistas con respecto al Manual de Procedimientos propuesto.

### **Especialista 1**

Contador Público: Profesor titular con más de 20 años en la docencia en la Universidad Central de Las Villas, Premio Nacional de Auditoría, desempeñó además diferentes cargos de dirección de procesos contables-financieros: se encuentra jubilado en la actualidad

#### **Criterios emitidos por el especialista 1:**

- Considera que el Manual propuesto da solución al problema planteado ya que precisa la información detallada y ordenada.
- Encuentra muy acorde el Manual a lo legislado en la Resolución 297/003 ya que aporta un mejoramiento a los procedimientos descritos, y controles.
- Precisa que al diseñar este Manual favorece el fortalecimiento del Control Interno en la Empresa pues un aspecto muy importante es la fijación de responsabilidades.
- Considera que el documento diseñado pretende establecer lineamientos metodológicos precisamente con la fijación de responsabilidades, el establecimiento de funciones y la organización del proceso contable, aspectos que precisamente son fundamentales para llevar a cabo un buen procedimiento.
- Asegura la necesidad de mantener actualizados estos documentos para que no pierdan su validez y además contar con información actualizada, confiable, autorizada, precisa y uniforme.

### **Especialista 2**

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, 12 años de experiencia como Contador de empresas, de ellos 4 años en Ciudad Caracas, actualmente se desempeña como especialista principal en Contabilidad en el Grupo Empresarial Azucarero. (GEA)

#### **Criterios emitidos por el especialista 2:**

- Considera el Manual propuesto acorde con la Empresa ya que lo ve como un Documento básico que describe el proceso o una actividad aplicable a cada caso en

particular.

- Precisa que cumple lo establecido porque describe de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la entidad.
- Considera que contribuye a dar solución ya que se adaptan mejores soluciones para los problemas y contribuyen a llevar una buena coordinación.
- Considera que el documento diseñado reúne en un solo cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización
- Precisa que los Manuales deben actualizarse por cambios que ocurren en la Organización.

### **Especialista 3**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, profesora instructora, con más de 6 años de docencia en universalización, 22 años de experiencia en la Contabilidad y la Auditoría, 6 años en Ciudad Caracas actualmente ocupa el cargo de Auditora en la Empresa de Pastas Largas.

#### **Criterios emitidos por el especialista 3:**

- Señala que la empresa estaba muy necesitada de un documento que estableciera lineamientos metodológicos a seguir por el personal que trabaja la Contabilidad.
- Considera que el Manual cumple lo establecido ya que Precisa la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Considera que el Manual de Procedimientos Proporciona Uniformidad en la aplicación de normas por lo que puede darle con seguridad solución a las deficiencias.
- Asegura que el manual está diseñado acorde a como deben ser los procedimientos en cuanto a funciones, responsabilidades y tratamiento contable de la Empresa.
- Considera que el Manual debe actualizarse de forma continua por cambios que puedan ocurrir en la entidad.

### **Especialista 4**

Licenciado en Economía, 14 años de experiencia vinculados al sector, siempre en la actividad de economía, actualmente es el director económico de la Empresa Ciudad Caracas

#### **Criterios emitidos por el especialista 4:**

- Considera que la propuesta contribuye a solucionar el problema diagnosticado ya que

Precisa funciones, actividades y responsabilidades para un área específica por función específica.

- Señala que el Manual cumple lo establecido por la Resolución 297/003 pues Proporciona Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Asegura el manual de procedimientos como solución a las deficiencias Pues fija las responsabilidades que se tienen específicamente en la Empresa en esta temática.
- Considera que el documento diseñado reúne de forma organizada las instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización.
- Precisa que es de vital importancia la actualización de los Manuales por cambios ocurridos en la Entidad así como en las Resoluciones que se encuentren vigentes y posteriormente ser derogadas.

### **Especialista 5**

Licenciada en Economía, 25 años de experiencia en la actividad contable, entre ellos 8 años como especialista en Contabilidad, en la Empresa Ciudad Caracas, actualmente se encuentra como Oficial de Gestión y Servicios Fiscales y Tributarios, en la ONAT de Lajas.

#### **Criterios emitidos por el especialista 5:**

- Señala que se soluciona el problema pues establece una Guía de trabajo a ejecutar.
- Considera positivo el diseño del Manual con la Resolución 297/003 porque Precisa la coordinación de actividades.
- Asegura el Manual como un procedimiento metodológico para solucionar varios problemas en la Empresa incluso minimizar las deficiencias detectadas hoy en Caracas.
- Considera que el manual cumple todas las expectativas en cuanto a al desarrollo de un gran número de técnicas que logran una adecuada sistematización en el ámbito estratégico.
- Cree que el manual es un documento que por su importancia requiere de una permanente actualización, de lo contrario pierde la vigencia de su contenido.

### **Especialista 6**

Licenciada en Economía, 23 años de experiencia en la actividad contable, 16 años de estos en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas ejerciendo diferentes funciones tales como Especialista Principal del área Industrial, Jefe Sección de Contabilidad y otros, actualmente se desempeña como Oficial de Gestión y Servicios Tributarios, en la ONAT de Lajas

#### **Criterios emitidos por el especialista 6:**

- Considera que la propuesta soluciona el problema ya que incluye todas las actividades y establece responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Asegura que el Manual cumple lo establecido pues Establece una Guía de trabajo a ejecutar.
- Considera muy positivo el diseño del manual para dar solución a las deficiencias detectadas pues es muy importante el proceso de documentación en una entidad y que el personal que trabaje una temática específica conozca cual es su papel protagónico a la hora de ejercer su trabajo.
- Considera que el Manual contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información, funciones y procedimientos de las distintas actividades.
- Asegura que la actualización de los manuales representa un mejoramiento continuo de los mismos garantizando la información precisa y segura.

#### **Especialista 7**

Licenciada en Economía, 21 años de experiencia en la actividad contable, 10 años de estos en la Empresa Azucarera Ciudad Caracas ejerciendo diferentes funciones tales como Especialista en Precio, Especialista en Contabilidad y Costos, en la actividad de nóminas y otras funciones, actualmente se desempeña como Gerente de la Tienda Recaudadora de Divisas (TRD).

#### **Criterios emitidos por el especialista 7:**

- Asegura que soluciona el problema pues Precisa la coordinación de actividades.
- Considera Que cumple lo establecido a la Resolución pues la evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa.
- Afirma que la solución a las deficiencias actuales en la Empresa después del Control aplicado es precisamente la elaboración de documentos que cuenten con información confiable, autorizada, precisa y uniforme.
- Considera que el Manual reúne de forma organizada las actividades que desarrolla una organización
- Considera que no encuentra necesaria la actualización del manual en el tema de Cuentas por Cobrar hasta tanto no se disponga por Resolución Ministerial algún cambio al respecto.

## Resultados según el SPCC

### Pregunta 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	100.0	100.0	100.0

En el resultado de la pregunta No1 todos los Especialistas coinciden en que el Manual de Procedimientos proporciona solución al problema planteado en la investigación púes Precisa la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.

### Pregunta 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	100.0	100.0	100.0

La pregunta 2 la responden positivamente todos los Especialistas, coinciden en que las Empresas para que tengan un adecuado Control Interno deben estar debidamente documentadas con información confiable, autorizada, precisa y uniforme que responda a lo establecido en la Resolución 297/003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

### Pregunta 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	100.0	100.0	100.0

Los Especialistas al dar su criterio en esta pregunta también coinciden en que si se tuviera un documento que estableciera lineamientos metodológicos, además de fijar las responsabilidades de cada persona la probabilidad de minimizar las deficiencias detectadas en la Empresa seria bastante alta, por lo que el Manual de procedimientos diseñado en estos momentos puede ayudar a mejorar estos resultados .

### Pregunta 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	100.0	100.0	100.0

Todos los Especialistas coinciden positivamente en que el Manual contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información, funciones y procedimientos de las distintas actividades.

#### Pregunta 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	6	85.7	85.7	85.7
No	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

De los 7 Especialistas solo uno considera que no es necesaria la actualización periódica del Manual en la temática de Cuentas por Cobrar, los demás discrepan de este criterio considerando la actualización de este documento una necesidad por cambios que puedan ocurrir en la entidad, logrando con esto información actualizada, confiable, autorizada, precisa y uniforme de lo contrario corre el riesgo de perder su validez.

Como resultado del cuestionario empleado para dar validación al Manual propuesto se concluye que el 100% de los Especialistas coinciden en que el Manual de procedimientos diseñado cumple con los requisitos para solucionar el problema planteado en la investigación, además concuerdan en que a partir del estudio constante y sistemático de este documento las entidad estará en mejores condiciones para diseñar sus propios objetivos específicos y así conseguirá minimizar muchas de las deficiencias que en este momento presenta la Empresa. El Manual como documento interno se crea principalmente para establecer responsabilidades pero además para que la información contable que se obtenga resulte adecuada y segura. Por lo que se hace necesario actualizar el Manual teniendo en cuenta modificaciones que puedan ocurrir tanto en el organismo como en legislaciones vigentes que puedan ser derogadas. En este caso 6 Especialistas coincidieron en estar de acuerdo con la continua actualización del referido Manual, solo uno de ellos no lo cree necesario.

Es de vital importancia los resultados que del mismo se produzcan, ya que una vez concluido el Manual, es responsabilidad del Comité de Control evaluar su adecuado uso y explotación.

## Conclusiones

El control interno es de suma importancia en la empresa moderna, sobre todo cuando la misma se encara desde el punto de vista preventivo y colabora para que todo el personal trabaje cumpliendo con las normas y los estándares definidos por la organización. La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En base al trabajo desarrollado se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- El manual de procedimientos es un documento del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.
- El manual de procedimiento diseñado para el control de las Cuentas por Cobrar como herramienta de Control Interno ha propiciado a la Empresa Azucarera Ciudad Caracas establecer funciones, fijar responsabilidades y contribuir a la organización del proceso contable en esta temática
- .El Manual de Procedimientos responde a las características de la empresa y está en función de la estructura organizativa que ella posee, involucrando todo el personal que tiene vinculación con la temática de las Cuentas por Cobrar, aspecto que fue validado con el criterio de los especialistas.
- El Comité de Control considera que el manual fortalece el Control interno en la entidad y que constituye un documento de consulta permanente para la mejora continua de las actividades al establecer control administrativo.

## Recomendaciones

El Manual de procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. Es el pilar para poder desarrollar adecuadamente las actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

Como resultado del presente trabajo se recomienda:

- Exigir que se cumpla lo establecido en el Manual de Procedimientos por parte de la dirección de la empresa y asegurar una constante actualización del documento al introducirse modificaciones en la concepción del mismo y por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación, tanto internas como externas
- Establecer acciones encaminadas a lograr un pleno dominio por el personal que trabaja la temática Cuentas por Cobrar y el personal de nuevo ingreso.
- Extender como referencia para posible aplicación a empresas con características similares del sector MINAZ.

## Bibliografía

- Abreu Herrera, Maira. (2006, June). Después del Diagnóstico de Control Interno. Una propuesta para identificar y evaluar riesgos. *BET SIME*, 2-7(2/2006).
- Álvarez Suárez, Alfredo. (2006, March). Experiencias en la elaboración de los procedimientos de Control Interno. *BET SIME*, 2-13(1/2006).
- Álvarez Suárez, Alfredo. (2007, diciembre del). Estudio, desarrollo y aplicación de las actividades de control en la confección de los procedimientos de Control Interno. *BET SIME*, 9-18(4/2007).
- Asesoría Contable. (n.d.). . Retrieved from Control Pyme- Asesoría Contable-Manual de procedimiento Contable.hmt.
- Auditoría de Gestión. (n.d.). . Retrieved from <http://www.fcee/webgestión/index.htm>,2003.
- Auditoría y Control. (2001, November). El control es el hombre, 37-45(4).
- Banco Central de Cuba. (2008, September 17). Resolución 245/2008: Sobre la norma bancaria para cobros y pagos.
- Concepto de Manual de Procedimientos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.velasquez.com.ve/>.
- Concepto de Manual de Procedimientos. (n.d.). . Retrieved from [es.wikipedia.org/wiki/manual de procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/manual_de_procedimientos).
- Consultor Electrónico del Contador. (n.d.). *Consultor Electrónico del Contador*.
- Control. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Control Interno una responsabilidad de todos integrantes. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Definición de manual de procedimientos y sinónimos de manual de procedimientos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.html>.
- Diseño de un manual de procedimientos administrativo. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com/historia/index.shtml>.
- Finanzas al Día. (n.d.). *Finanzas al Día*.
- FP. (2009, July). Resolución No. 60/09. Finanzas y Precios .Aprobada para la Norma Especifica de Contabilidad No.4 "Control de la Tarjeta Prepagadas para Combustibles.
- Gaceta Oficial. (1998, La Habana, de Agosto de 25). Decreto Ley 187/98: Bases generales sobre el perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial.
- Gaceta Oficial. (2009, La Habana, de Agosto del 14). Contraloría General de la Republica. Ley 107/2009: 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. Gaceta Oficial.

Gaceta Oficial de la República. (2008, La Habana, de Enero del 14). Decreto Ley 249/2007: Responsabilidad Material. Gaceta Oficial de la República.

García Cabrales, Juan Orlando, & Msc. Jorge Luís Pérez Gutiérrez. (2009). *Procedimientos para el control de Tarjetas Magnéticas de combustible en la Unidad presupuestada Poder Popular, Lajas*. Tesis de Diploma.

Giovanny E. Gómez. (n.d.). Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. Retrieved from [giogosarrobagestionopolis.com](http://giogosarrobagestionopolis.com).

Gómez Calaña, Reina Luisa. (n.d.). *Diseño del Sistema de Control Interno, Organismo Central MINAZ*. La Habana, 2004.

Las claves de la elaboración de procedimientos. (n.d.). Retrieved from <http://es.wikipedia.org/wiki/Especial:Buscar>.

Los Procesos Administrativos. (n.d.). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/memoram/memoram.shtml>.

Manual de procedimiento contable. (n.d.). Retrieved from <http://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Direccion+General+de+Informatica/Manual+de+Procedimientos+Contabilidad.htm>.

MFP. (2003, September 30). Resolución 297/03 Definición Control Interno.

MFP. (2007). Resolución 009/07 del Ministerio de Finanzas y Precios modifica la Norma Cubana de Contabilidad No 6 y la sección IV "Nomenclador y Clasificadores".

Mieres Cuartas, José. (1984). *Contabilidad. Principios y Fundamentos* (Ciencias Sociales.). La Habana.

. Ministerio del Azúcar. (2000, La Habana, de Agosto del 10). Resolución 182/2000: Establece base documental del MINAZ.

Ministerio de Auditoría y Control. (2006a, La Habana, de Enero del 18). Resolución 13/2006: Aprueba las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la Prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Ministerio de Auditoría y Control. (2006b, La Habana, de Enero del 25). Resolución 26/2006. Guía metodología para la Auditoría de Gestión, Auditoría Financiera y evaluación del Control Interno.

Ministerio de Auditoría y control. (2009). IV Comprobación al Control Interno.

Ministerio de Auditoría y Control, Ministerio de Finanzas y Precios. (2008). Tercera Comprobación Nacional al Control Interno.

Ministerio de Economía y Planificación. (2005, June 8). Resolución 2253/005: Establece las indicaciones para la contratación económica.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005a, La Habana, de Diciembre del 20). Resolución 294/2005: Modifica la Resolución 235/05 del mismo ministerio.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005b, March 24). Resolución 54/2005: Elementos Generales que deben contener los documentos normativos sobre Contabilidad en las entidades como parte del sistema de control interno.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005c, September 30). Resolución 235/2005: Normas Cubana de la Información Financiera.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2006, June 6). Resolución 148/2006: Crear Manual de Control Interno.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007a, La Habana, de Enero del 18). Resolución 009/2007: Establece las operaciones con moneda extranjera o pesos convertibles y el Nomenclador de cuentas nacionales.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007b, La Habana, de enero de 18). Resolución 14/2007: Datos de uso obligatorio de los modelos relacionados con los Registros, submayores y otros modelos.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2009, February 3). Resolución 20/2009: Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios.

Monografías de manual de normas y procedimientos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml>.

Olivo, Marta y Ricardo Maldonado. (n.d.). *Estudio de la Contabilidad General*.

Pérez Gutiérrez, Jorge Luís. (2005). *Propuesta para Evaluación del Control Interno*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.

Poch, R. (1992). *Manual de control interno* (segunda Edición.). Barcelona, España: Gestión.

Procedimientos administrativos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml>.

Procedimientos y formatos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sig/ProcedimientosYFormatos/FORMATOS/2210113FT230.doc>.

Quintero Villa, Jesús. (2008). *Contabilidad General*. La Habana: Félix Varela.

Santos, Daniel. (2005). Nuevos conceptos del Control Interno, Coopers & Lybrands, EE.UU.

Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/wind/wind2.shtml>.

*Sistemas de contabilidad*. (n.d.). . Retrieved from [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas por cobrar](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar).

Sistemas y Procedimientos Contables. (n.d.). . Retrieved from <http://www.velasquez.com.ve/>.

**MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS**

**RESOLUCIÓN No. 54 /2005**

24 de marzo del 2005

POR CUANTO: El Acuerdo No. 3944 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 19 de marzo del 2001, faculta al Ministerio de Finanzas y Precios, a elaborar y en su caso, proponer la legislación y los sistemas, que aseguren la integridad y el control financiero de los intereses del Estado Cubano en entidades públicas, privadas y asociaciones con capital extranjero, incluyendo los principios, normas y procedimientos de Contabilidad, Costos y Control Interno.

POR CUANTO: El acuerdo No. 092, de fecha 4 de junio del 2002, del Consejo de Ministros, aprobó las medidas complementarias, para dar continuidad a los esfuerzos dirigidos al fortalecimiento de la Contabilidad y el Control Interno del Sistema Contable y la número cinco del referido acuerdo, establece la obligatoriedad, de que las entidades cuenten con el Manual de Normas y Procedimientos Contables Financieros, acorde a las características propias de cada entidad, como instrumento metodológico para su funcionamiento.

POR CUANTO: La Resolución No. 297, de fecha 23 de septiembre del 2003, de este Ministerio, pone en vigor las definiciones de Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas.

POR CUANTO: La Resolución No. 135, de fecha 4 de diciembre del 2003, del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, en lo adelante CITMA, dispuso que los órganos estatales regularán, el tratamiento archivístico de los tipos documentales propios de la actividad rectora.

POR CUANTO: El Comité de Normas Cubanas de Contabilidad ha considerado oportuno proponer, los elementos generales que deben contener los documentos normativos sobre Contabilidad en las entidades, como parte del sistema de Control Interno.

POR CUANTO: Por Acuerdo del Consejo de Estado, adoptado el 20 de junio de 2003, quien resuelve fue designada Ministra de Finanzas y Precios.

POR TANTO: En el uso de las facultades que me están conferidas;

**RESUELVO**

Primero: Las empresas estatales, privadas y mixtas, grupos empresariales, uniones de empresas, organizaciones económicas estatales, unidades presupuestadas y entidades del sector cooperativo y campesino, en lo adelante entidades, deben elaborar, a partir de la Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental, un documento que contenga la base normativa contable de cada entidad, como parte del Sistema de Control Interno.

Segundo: El documento que elabore la entidad a estos efectos, puede adoptar la forma de Manual o de Reglamento, en lo adelante Manual, de manera independiente o formar parte como sección de otros documentos normativos de la empresa y deberá ponerse en vigor por el máximo responsable de la entidad.

Tercero: Formará parte de este Manual, entre otras, la información siguiente:

De la Contabilidad General:

- a) Organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros).
- b) Principales características de explotación del Sistema Contable – Financiero, soportado sobre tecnología de la información, si procede.
- c) Detalle del Sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo, bien sean: informatizadas, manual, parcialmente informatizado, centralizado o descentralizado e integrado o no. (Manual de Usuario).
- d) El Nomenclador de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información.
- e) Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las particularidades y actividades de la entidad, así como las aclaraciones que procedan en las de uso general.
- f) Diseño de los Estados Financieros de la entidad.
- g) Procedimientos a aplicar en cada subsistema contable, basados en las regulaciones emitidas por los órganos estatales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico.
- h) Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección.
  - De uso común, que establezcan relaciones con terceros, así como los que soporten las operaciones de carácter interno;
  - De uso específico, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan.

De la Contabilidad de Costos:

- a) Sistema de Contabilidad de Costos, consecuente con las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales, condicionados a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y en correspondencia con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.

- b) Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos en la entidad, con una breve descripción.
- c) Elementos de Gastos, partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción.
- d) Distribución y aplicación de los Gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.
- e) Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda).
- f) Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.
- g) Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrolla, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones, que en materia de prescripción, se legislen al efecto.

Cuarto: Se tendrá en cuenta, en el momento de diseñar el formato de los modelos y documentos de uso común, los datos obligatorios establecidos en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno, publicado por Finanzas al Día.

Quinto: Los datos obligatorios de los modelos y documentos de uso común, deben cumplimentarse, con independencia del modo de procesamiento, bien sea manual o con sistemas soportados sobre tecnologías de la información.

Sexto: Si la entidad concibe el diseño de modelos o documentos de uso común, como modelos o documentos de uso múltiple, deberá respetar los datos obligatorios exigidos, para cada uno de los modelos o documentos que se integran.

Séptimo: Se definirá en el Manual de cada entidad, la organización de los archivos y el flujo documental de los dispositivos u oficinas de contabilidad, especificando, entre otros aspectos, el cuadro de clasificación, las áreas productoras, el destino de las copias (si procede), los plazos de retención y la ubicación para la conservación de los documentos, hasta el vencimiento de la vigencia administrativa dispuesta en esta resolución, así como la decisión aprobada por la Comisión de Control y Peritaje, sobre su conservación posterior, de acuerdo a las características de cada entidad.

Las referencias que en el momento de promulgar esta disposición, aparecen en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno, publicado por Finanzas al Día, sobre las áreas productoras de documentos y sobre el destino final de las copias (si procede), sólo tendrán carácter ilustrativo para apoyar el proceso de diseño.

Octavo: El plazo de retención en los archivos de gestión de los libros, registros y submayores relacionados con la Contabilidad y demás documentos que amparan los asientos en los referidos libros, registros y submayores, así como los modelos del sistema informativo de la entidad, será por un término de cinco (5) años a partir del cierre del ejercicio contable. Las comisiones de Control y Peritaje considerarán a los Estados Financieros y sus memorias, como referencia histórica de la entidad y fijarán el plazo de retención posterior, según lo establecido por el CITMA.

Noveno: Cuando se utilicen Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información, los soportes de respaldo de la información y los programas respectivos, se deberán mantener en condiciones de operatividad por el término de tres (3) años, a partir del cierre del ejercicio contable. El plazo de retención de los libros, registros, submayores y el sistema informativo, que las entidades están obligadas a imprimir al cierre del ejercicio económico anual, se regirá por lo dispuesto en el apartado anterior.

Décimo: Se exceptúan de lo dispuesto en el apartado Octavo, la Certificación de Años de Servicios y Salarios Devengados y el Registro de Salarios y Tiempo de Servicio, los que se acogerán al tratamiento archivístico que disponga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Decimoprimer: Cada órgano estatal y entidad, es responsable de garantizar la impresión y distribución de los modelos y documentos, de los sistemas de Control Interno de las entidades.

Decimosegundo: Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, adecuarán a sus particularidades el cumplimiento de lo que por la presente se establece.

Decimotercero: Se delega en el Viceministro que atiende la Dirección de Política Contable de este Ministerio, las facultades de dictar cuantas instrucciones se requieran, para el mejor cumplimiento de lo que en la presente Resolución de establece.

Decimocuarto: La presente Resolución entrará en vigor, a partir de los tres días siguientes a la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba y las entidades contarán con un (1) año, a partir de ese momento, para ajustar o elaborar los Manuales que en la presente se establecen.

Decimoquinto: Se deroga la Resolución No. 27, de fecha 8 de junio de 1987, del Comité Estatal de Finanzas, actualmente Ministerio de Finanzas y Precios.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba

COMUNÍQUESE a la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a los órganos estatales, a la Empresa Gráfica de Finanzas y Precios, a la dirección de Política Contable de este Ministerio y archívese el original en la Dirección Jurídica de este organismo.

Dada en la ciudad de La Habana, a los 24 días del mes de marzo de 2005

**Georgina Barreiro Fajardo**

Ministra de Finanzas y Precios

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**RESOLUCIÓN NO. 2253/ 2005**

8 de junio del 2005

**POR CUANTO:** El Decreto Ley No. 147 “De la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado de 21 de abril de 1994, en su artículo 18, dispone que el Ministerio de Economía y Planificación es uno de dichos Organismos.

**POR CUANTO:** El Acuerdo No. 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de Noviembre de 1994, en su Apartado Tercero, inciso 4, autoriza a los Jefes de los expresados Organismos para dictar, en el límite de sus facultades y competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Sistema del Organismo y, en su caso, para los demás Organismos, los Órganos locales del Poder Popular, las entidades estatales, el sector cooperativo, mixto, privado y la población.

**POR CUANTO:** El Ministerio de Economía y Planificación es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Economía.

**POR CUANTO:** Por Acuerdo de 11 de mayo de 1995, del Consejo de Estado de la República de Cuba, fue designado el que resuelve para ocupar el cargo de Ministro de Economía y Planificación.

**POR CUANTO:** El Acuerdo No. 5380 (para control administrativo), del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 18 de febrero de 2005, publicado en la Gaceta Oficial de la República, Edición Extraordinaria No 6, de fecha 5 de abril de 2005, encargó al que resuelve para que dicte las indicaciones que resulten procedentes y necesarias para el mejor desenvolvimiento y eficacia de las relaciones económico-contractuales que se establezcan en el territorio nacional, para ser cumplidas por las personas jurídicas y naturales sujetos de los contratos económicos, teniendo en cuenta, que la contratación económica en el territorio nacional requiere ser adecuada a los cambios económicos, tecnológicos e institucionales operados en la economía cubana en los últimos años.

**POR TANTO:** En el ejercicio de las facultades que me están conferidas

**Resuelvo:**

**Primero:** Establecer las **INDICACIONES PARA LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA**, que se relacionan en Anexo a la presente Resolución formando parte íntegra de ésta, para ser cumplidas por las personas jurídicas y naturales que participan en las relaciones económico-contractuales que se establecen en el territorio nacional, tanto a través de los tipos de contratos económicos definidos en el Capítulo IV del Decreto-Ley 15, de 3 de julio de 1978, “Normas

Básicas para los Contratos Económicos” y en su legislación complementaria, como mediante otras figuras contractuales que hoy se utilizan en la economía cubana.

A los efectos de esta Resolución se entiende la Contratación Económica como un proceso en el que se integran los diferentes sujetos que actúan legalmente en la economía nacional para, mediante la concertación de contratos, garantizar sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades, y con ello, los objetivos y prioridades de nuestra sociedad.

h) cualquier otra persona natural o jurídica, nacional o extranjera, autorizada expresamente por la ley.

a) las empresas, uniones y demás organizaciones económicas estatales cualesquiera sean las formas que adopten conforme con la ley;

b) los Órganos y Organismos del Estado, y demás unidades presupuestadas;

c) las organizaciones políticas, de masas y sociales y las empresas y demás entidades que les están subordinadas;

d) las cooperativas agropecuarias y otras formas cooperativas previstas en la ley;

e) los agricultores pequeños;

f) las empresas mixtas;

g) las sociedades civiles y mercantiles constituidas en el territorio nacional conforme a la ley; y

**Segundo:** Los sujetos a que se refieren el Resuelvo precedente son los enunciados en el artículo 2 del citado Decreto-Ley 15 y las demás personas naturales y jurídicas autorizadas a operar en la economía nacional en normas legales posteriores a éste, los que se relacionan a continuación:

Se exceptúan de la aplicación de estas Indicaciones, los contratos internacionales que otorguen los sujetos precedentemente relacionados con las personas naturales o jurídicas extranjeras radicadas fuera del territorio nacional. No obstante, las partes de tales contratos pueden aplicar estas Indicaciones si así lo determinan voluntariamente y de mutuo acuerdo.

**Tercero:** Esta Resolución se aplica, en lo atinente, a los contratos que se encuentren en proceso de concertación en la fecha de su entrada en vigor.

**Cuarto:** Se derogan las siguientes disposiciones jurídicas:

**Resoluciones del Presidente de la Junta Central de Planificación:**

No. 302, de 31 de enero de 1979. No. 305, de 15 de febrero de 1979. No. 306, de 15 de febrero de 1979. No. 599, de 28 de mayo de 1980. No. 600, de 28 de mayo de 1980. No. 618, de 17 de julio de 1980. No. 991, de 29 de junio de 1981. No. 1058, de 18 de diciembre de 1981. No. 1140, de 18 de marzo de 1982. No. 1184, de 10 de junio de 1982. No. 1186, de 17 de junio de 1982. No. 1305, de 29 de enero de 1983. No. 1306, de 29 de enero de 1983. No. 1496, de 27 de febrero de 1984. No. 1532, de 19 de julio de 1984. No. 1533, de 20 julio de 1984. No. 1648,

de 20 de mayo de 1985. No. 8, de 28 de agosto de 1985. No. 27, de 24 de marzo de 1986. No. 31, de 10 de abril de 1986. No. 42, de 8 de mayo de 1986. No. 88, de 21 de noviembre de 1987. No. 5, de 20 de abril de 1994.

**Resoluciones Conjuntas de la Junta Central de Planificación-Órgano de Arbitraje Estatal Nacional:** Resolución, de 12 de octubre de 1987. Resolución, de 9 de enero de 1988. Resolución, de 9 de diciembre de 1988. Resolución, de 6 de enero de 1990.

**Resoluciones del Ministro de Economía y Planificación:** No. 265, de 30 de julio de 1996 y 269 de 13 de octubre del 2004.

**Quinto:** Esta Resolución entrará en vigor a los **30** días posteriores a la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

**COMUNÍQUESE** esta Resolución, mediante entrega de copias de la misma, a la Secretaría del Consejo de Ministros, a los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, al Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular, a los Presidentes de los Consejos de la Administración Provinciales y al del Municipio Especial Isla de la Juventud, al Fiscal General de la República; al Presidente del Tribunal Supremo Popular, a los Viceministros, Jefes de Instituciones Adscriptas, Directores y Jefes de Departamentos Independientes de este Ministerio, así como a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda.

**PUBLIQUESE** en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

**ARCHIVESE** el original debidamente firmado en el Departamento Independiente de Asesoría Jurídica.

**DADA** en ciudad de La Habana, 8 de junio de 2005

(firmado el original)

**José Luís Rodríguez García.**

## **ANEXO**

### **INDICACIONES PARA LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA**

1. Los sujetos de estas Indicaciones, para dejar protegidas sus relaciones económicas y comerciales en la economía nacional, deben establecerlas y ejecutarlas mediante contratos, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.
2. Las partes en un contrato económico están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución.  
2.2 Asimismo, deben preservar la confidencialidad de la información que recíprocamente se suministren con este carácter, independientemente de que se otorgue o no el contrato, cuya violación debe ser objeto de reclamación y corrección en la forma que acuerden las partes o que, llegado el caso, se disponga por la autoridad jurisdiccional correspondiente.

3. El contrato debe constar por escrito y en idioma español, sin sujeción a otro tipo de formalidad, a menos que las partes así lo acuerden o la ley lo exija. Como parte del contrato, al momento de su otorgamiento, se pueden adjuntar anexos que precisen y complementen sus cláusulas.

3.1. Cuando excepcionalmente se ejecuten prestaciones sin un contrato previamente concertado por escrito, la relación jurídica económica se demuestra por cualquiera de los medios de prueba admitidos en Derecho. La prueba debe evidenciar el acuerdo suficiente de las partes sobre la prestación que constituye dicha relación, por lo que éstas deben ser diligentes en el aseguramiento de dichas pruebas.

3.2. Para auxiliarse en la etapa de negociación, las partes pueden utilizar modelos de contratos redactados por ellas, los cuales deben estar desprovistos de cláusulas impositivas que mutilen el carácter de colaboración y buena fe que debe primar; así como pactar condiciones generales, entendidas éstas como cláusulas predispuestas preparadas con antelación para contratos otorgados por adhesión.

3.3. Pueden convenirse bases permanentes y contratos marco, de conformidad con los cuales se concierten los sucesivos contratos o prestaciones que se otorguen entre las partes.

3.4. Cuando sea aconsejable una mayor estabilidad del vínculo contractual por la naturaleza de la prestación, se pueden otorgar contratos cuya duración exceda del ejercicio anual de la planificación, los que son modificados o concretados mediante suplemento, en relación con aquellas cuestiones del mismo que sufren variaciones o requieren ulterior precisión durante el tiempo de su vigencia.

3.5. Para dejar constancia de cualquier modificación o concreción del contenido del contrato, prorrogar su vigencia o declarar su extinción por mutuo acuerdo de las partes, se suscribe un suplemento, que es el documento que se une al contrato después de otorgado, pasando a formar parte integrante de éste y que se somete a lo dispuesto en estas Indicaciones.

4. Para llegar a la concertación de un contrato, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.

5. Para la negociación y concertación de contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes.

5.1. Para la acreditación de la capacidad legal de la persona jurídica, se exige la exhibición de los documentos de creación o constitución de ésta y de la inscripción en el registro público correspondiente que le otorga personalidad jurídica. Se exceptúa de esta exigencia a los Órganos y Organismos del Estado y a las organizaciones políticas, de masas y sociales. Los

ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, determinan la forma en que las entidades que les están subordinadas, acreditan su capacidad legal para estos actos.

5.2. La capacidad legal de la persona natural parte en un contrato, se acredita mostrando sus documentos de identidad y bancarios, así como las licencias que evidencien su condición de sujetos de estas Indicaciones.

5.3. En el caso de la unidad empresarial de base u otra organización que no cuente con personalidad jurídica, acredita su facultad para tal acto con el documento correspondiente dictado por quien la creó donde se establecen expresamente sus atribuciones.

5.4. El representante de las partes en un contrato, acredita su condición de tal con el documento justificativo del mandato y su designación debe hacerse de conformidad con lo dispuesto en las normas legales vigentes.

6.1. Es obligación de la parte que recibe la prestación, al examinar los documentos a que se refieren los numerales 5.1 y 5.3 de estas Indicaciones, verificar que la entidad a quien pretende contratarla, tiene autorizado dentro de su objeto social la realización de tal actividad y en caso de ser necesario, por la naturaleza específica de la prestación, si posee la licencia correspondiente.

6.2. Cuando se trate de prestaciones sujetas a regulaciones especiales o que requieren su aprobación con carácter previo por la instancia correspondiente, quien realiza la prestación está obligada a comprobar que la otra parte está autorizada a recibirla, exigiendo el documento que lo acredite. De no estarlo, no debe continuar las negociaciones.

6.3. La entidad que realiza la prestación verifica siempre, utilizando los medios a su alcance que le resulten más seguros y según lo establecido, la capacidad de pago de la otra parte y que la forma de pago propuesta es la autorizada. Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, determinan la forma en que las entidades que les están subordinadas, acreditan su capacidad de pago.

6. Igualmente las partes vienen obligadas a acreditar su aptitud para la prestación objeto del contrato y su solvencia.

6.4. Las unidades presupuestadas sujetas al sistema de cuenta única de tesorería, a los efectos de garantizar el pago, deben acreditar que el gasto que pretenden realizar mediante el contrato, se encuentra previsto en su presupuesto.

6.5. La parte que recibe la prestación, a su vez, debe comprobar que los precios y tarifas propuestos se ajustan a las disposiciones legales vigentes y a la calidad de la prestación que se oferta, a cuyo efecto examina los documentos que se requieran.

6.6. Para pactar el pago en pesos cubanos convertibles o en divisas, debe acreditarse su aprobación por el comité de aprobación de divisas correspondiente, conforme al procedimiento establecido.

7. Las ofertas de contratos deben ser claras y precisas e indicar la intención del oferente de quedar vinculado en caso de aceptación en el plazo de vigencia que señale, en correspondencia con la naturaleza del objeto del contrato y el tipo de prestación de que se trate.

7.1. Según el caso, las ofertas deben consignar, la descripción de los productos y servicios a contratar; condiciones de entrega y plazos; precios y forma de pago según el tipo de moneda; características y especificaciones técnicas de los productos; alcance de la documentación técnica; capacitación in situ o en fábrica; marcas y embalajes; garantías y vigencia de la oferta.

7.2. Como regla, el oferente debe entregar la oferta en el domicilio del destinatario, la que puede hacerse llegar por cualquier medio de comunicación que le permita confirmar que llegó a destino.

7.3. Mientras esté vigente la oferta, y una vez aceptada ésta, debe garantizarse por el oferente la permanencia de todos los elementos que se han hecho llegar al destinatario, necesarios para la aceptación y perfección del contrato.

8. El destinatario de la oferta, una vez que la ha recibido, está en el deber de dar respuesta a ésta mediante su representante legal, aceptándola o rechazándola, en el plazo y lugar establecido por el oferente, o, en su defecto, en el domicilio del oferente, si tiene interés en ella. El silencio o la inacción constituyen un rechazo a la oferta.

8.1. La aceptación puede hacerse llegar por cualquier medio de comunicación que permita confirmar que llegó a destino. De la misma forma, puede ser aceptación cualquier acto inequívoco que indique asentimiento a la oferta.

8.2. La respuesta a una oferta que contenga adiciones, limitaciones u otras modificaciones esenciales, constituye una contraoferta y da lugar a un nuevo plazo para su aceptación ajustándose a lo establecido en el numeral 7 de estas Indicaciones.

9.1. Según el sujeto, la identificación comprende la denominación o razón social, el domicilio legal, nacionalidad, el Banco del cual es cliente, número de las cuentas

9. En el documento que constituye el contrato debe constar en primer lugar la identificación de las partes, en correspondencia con los documentos exhibidos por ellas.

9.2. En el caso de las personas naturales, se debe consignar sus nombres y apellidos, domicilio, ciudadanía, número de identificación o pasaporte y, en su caso, Banco y número de cuenta con que operan.

9.3. Se hace constar en el contrato, el documento que acredite el carácter del representante, así como los datos que faciliten su localización.

9.4 El contrato tiene que estar debidamente firmado por los representantes de las partes.

10. Los contratos deben ser lo suficientemente precisos como para que no se entiendan comprendidos en él cosas distintas y casos diferentes a aquellos respecto a los cuales las partes se propusieron contratar. Las partes deben pactar todas las cláusulas necesarias que garanticen el mejor cumplimiento de la prestación objeto del contrato, atendiendo a su naturaleza y tipo.

11. El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas conforme a lo indicado en el numeral 6.5, valor total, entre otros. Dichas prestaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto social, empresarial o finalidad económica del sujeto que las presta.

12. Las partes deben acordar los plazos para el cumplimiento total o parcial de sus respectivas obligaciones. En tal sentido, pueden convenir expresamente plazos, transcurridos los cuales cesa la obligación de aceptar la prestación contratada, sin perjuicio de la responsabilidad que se derive del incumplimiento.

13. En el contrato se pacta de forma expresa los parámetros de calidad requeridos, así como los métodos y procedimientos a emplear en la comprobación de aquélla.

13.1. Cuando la calidad no ha sido pactada ni puede ser determinada basándose en el contrato, la prestación debe ser de una calidad razonable, conforme con el uso o aplicación de la mercancía o utilización del servicio.

14. En el contrato deben acordarse los términos de la garantía comercial y en su caso, de los servicios post venta, atendiendo a la naturaleza de la prestación que constituye el objeto del contrato y de acuerdo con las normas vigentes.

14.1. Asimismo, deben pactarse todos los aspectos relacionados con la documentación técnica y comercial a entregar.

15. Cuando el contrato no responda a las nuevas circunstancias o a los nuevos intereses legítimos de las partes, éstas deben oportunamente modificarlo de mutuo acuerdo. La parte interesada en la modificación debe comunicarlo a la otra en un plazo suficiente, que permita ser analizada por ambas y formalizarla por medio de suplemento, conforme se regula en el numeral 3.5 de las presentes Indicaciones, todo ello sin perjuicio de la responsabilidad que resulte exigible. Dicho suplemento debe estar firmado por los respectivos representantes legales o, en su caso, por la persona autorizada por éstos.

15.1. Si las nuevas circunstancias alegadas obedecen a disposiciones de órgano u organismo del Estado obligatorias para las partes, la parte proponente deberá presentar los documentos contentivos de las mismas.

16. Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

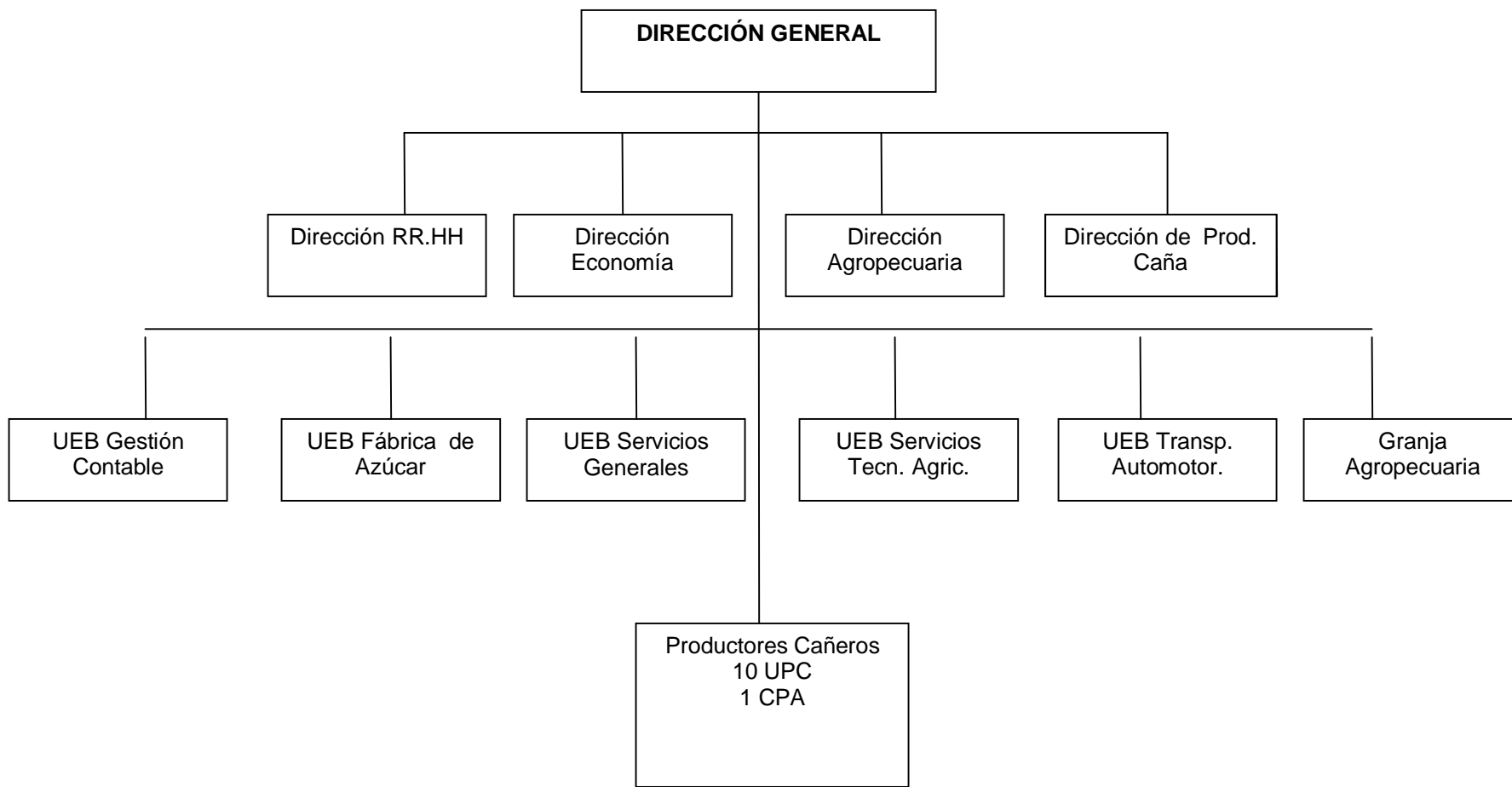
16.1. En el contrato deben pactarse, las formas y procedimientos por los que las partes pueden negociar y solucionar amigablemente sus controversias antes de llegar a formular una reclamación judicial, incluyendo penalidades, debiéndose agotar todas las posibilidades de arribar a acuerdo llegado el momento. No obstante, de iniciarse procedimientos judiciales, las partes deben asegurarse estar debidamente representadas y actuar de forma diligente, conforme con la ley.

16.2. Es deber de las partes velar y reclamar por el estricto cumplimiento de todas las cláusulas del contrato, y no solamente por aquellas que se refieren a las obligaciones de cobros y pagos.

17. Las partes del contrato deben prever la conservación de la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de 5 años, con vistas a las supervisiones y controles que resulten, según lo establecido en la ley y lo dispuesto por los organismos rectores al efecto y a otros efectos pertinentes.

Ciudad de La Habana, a 8 de junio del 2005

Organigrama de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas



**Estructura del Manual de Procedimientos.**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Referencia.
4. Términos y definiciones.
  
5. Responsabilidades
  
6. Desarrollo
  - 6.1 Medidas de control
  - 6.2 Contabilización
  
7. Registros y modelos

**Cuestionario:**

Nombre y Apellidos:

Profesión:

Años de experiencia laboral:

Años vinculados al sector MINAZ:

Años vinculados a la Empresa:

Institución que labora actualmente:

Responsabilidad desempeñada:

Responsabilidad actual

¿Considera Usted que el Manual diseñado proporciona solución al problema planteado en la investigación?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_

¿Considera usted que el Manual diseñado cumple lo establecido en la Resolución 297/03 del MFP?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_

A su criterio, ¿El manual contribuye a dar solución a las deficiencias detectadas por la Contraloría General de la Republica, en la V comprobación al control interno?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_

¿Para Usted el Manual diseñado establece funciones, fija responsabilidades y contribuye a la organización del proceso contable en la entidad?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_

¿Considera usted una necesidad la actualización del Manual periódicamente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_