



UNIVERSIDAD  
**C I E N F U E G O S**  
Carlos Rafael Rodríguez

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ciencias Contables.**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Estatal Socialista Empresa Agropecuaria. Mal Tiempo,**

**Autor: Gisela García García.**

**Tutor(es): MSc. Jorge Luís Pérez Gutiérrez.**

**MSc. Evelyn Lanza González**

**Curso: 2011- 2012.**

**Año 54 de la Revolución**



y cada uno de nosotros paga puntualmente su cuota de sacrificio consciente de recibir el premio en la satisfacción del deber cumplido, conscientes de avanzar con todos hacia el Hombre Nuevo que se vislumbra en el horizonte.

Ernesto Che Guevara.

## **DEDICATORIA.**

A mi madre y a mis hijos, por su perenne esperanza y energía que me hace vivir.

A todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron a ver mi sueño hecho realidad.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios, por permitirme ser lo que soy  
A mi madre, por su incondicional apoyo  
A mis profesores  
Muchas Gracias.

## RESUMEN.

La economía actual se torna cada vez más compleja y cambiante, en la que el éxito de las empresas está dado por la capacidad para enfrentar los cambios mediante herramientas de control en la dirección de los diferentes procesos que se realizan en las mismas. El control interno existe por el interés de la propia administración. El mismo es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. El presente trabajo titulado: Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Estatal Socialista Empresa Agropecuaria. Mal Tiempo, tiene como objetivo general Diseñar un Manual de procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar, enmarcado en la descripción de tareas, requerimientos y los responsables de su ejecución. “El trabajo esta conformado en tres capítulos: el primero Generalidades del Control Interno, Manual de Procedimiento, El segundo Características de EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo- Aspectos metodológico para el diseño del Manual. y el tercero : Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo – Resultados de la Validación . Se muestran los resultados al aplicar los cuestionarios teniendo en cuenta el criterio de expertos enmarcado hasta justificar su validación que posteriormente será procesado por el paquete estadístico SPSS (versión 15.0) en Español. El desarrollo del trabajo ha permitido alcanzar resultados positivos con su validación como herramienta, pues apoya lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.

## SUMMARY

The current economy you more and more complex and changing restitution, in which the success of the companies is given by the capacity to face the changes by means of control tools in the address of the different processes that you/they are carried out in the same ones. The internal check exists for the interest of the own administration. The same one is an useful tool by means of which the administration is able to assure, as much as it is reasonable, the orderly and efficient conduction of the activities of the company. The present titled work: Manual of Procedure for the control of the Bills to Get paid in the Government enterprise Socialist Agricultural Company. Bad Time , has as general objective to Design a Manual of procedures for the control of the Bills to Get paid, framed in the description of tasks, requirements and those responsible for its execution. "The work this forming in three chapters: the first Generalities of the Internal check, Manual of Procedure, The second Characteristics of EES Company Agricultural Bad Time - methodological Aspects for the design of the Manual. and the third: Manual of Procedure for the control of the Bills to Get paid in the EES Company Agricultural Bad Time-Results of the Validation. The results are shown when applying the questionnaires keeping in mind the approach of experts framed until justifying their validation that later on will be processed by the statistical package SPSS (version 15.0) in Spanish. The development of the work has allowed to reach positive results with its validation like tool, because it supports that settled down in the Resolution 60/11 of the General Controllershship of the Republic.

## INDICE.

		<u>Pág.</u>
	Introducción.....	1
1	Capítulo I Generalidades del Control Interno, Manual de Procedimiento.....	4
1.1	Control Interno.....	4
1.2	Informe COSO.....	6
1.3	El control interno en Cuba.....	10
1.4	Manuales de Procedimientos.....	18
1.4.1	Definición de Procedimientos.....	18
1.4.2	Definiciones de Manual de Procedimientos.....	18
1.4.3	Tipos de Manuales de Procedimientos.....	20
1.4.4	Objetivos de los manuales.....	20
1.4.5	Importancia de los Manuales de Procedimientos.....	21
1.4.6	Ventajas, beneficios y limitaciones de no utilizar el Manual de Procedimientos Importancia de los Manuales de Procedimientos	21
1.5	Mejoramiento continuo.....	22
1.6	Las Cuentas por Cobrar.....	24
1.7.	Normas Cubanas de Información Financiera.....	27
2	CAPITULO 2: Caracterización de la Empresa Mal Tiempo- Aspectos Metodológico para el diseño del Manual.	33
2.1	Características generales de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo...	33
2.2	Procesamiento Contable.....	39
2.3	Metodología del Manual de Procedimientos.....	42
2.3.1	Estructura de un Manual de Procedimientos.....	43
2.3.2	Propuesta de método para validar.....	47
3	CAPITULO III: Manual de Procedimientos para el Control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo – Resultados de la Validación	51
3.1	Presentación del Manual.....	51
3.2	Resultados de la validación.....	70
	Conclusiones.....	86
	Recomendaciones	87
	Bibliografía	
	Anexos	

## Introducción.

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.

También podemos destacar lo expresado en los Lineamientos de la Política Económica y Social, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, año 2011, se refiere a: “La evaluación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”. Hay lineamientos que nos competen a todos y, por tanto son de estricto cumplimiento, para empresas, unidades presupuestadas, organismos e instituciones, como es el caso del sistema de control interno. La Contraloría en el proceso de implementación de los lineamientos está capacitando a las administraciones, y los cursos se han diseñado a partir de los problemas encontrados en cada sector. Interesa darles herramientas, habilidades, métodos, para que no anden improvisando cuando ya no existen normas, cuando ya no existe un sistema.

**Situación Problemática :** La Empresa Estatal Socialista Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, en lo adelante EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, municipio Cruces, provincia Cienfuegos, utiliza un Manual de Procedimientos orientado por la Dirección Provincial del Ministerio de la Agricultura Cienfuegos, este orienta lo relacionado con las cuentas por cobrar de manera general y no refleja las diferentes actividades referidas a esta temática en la entidad, ni la responsabilidad específica de cada persona, aspecto además señalado en las últimas auditorías realizadas por la Contraloría General de la República, visitas recibidas del propio organismo en el año 2010 y la visita de Control a Programas y Procesos que realizó el MINAGRI el 18 de Abril de 2012, por lo que consideramos una necesidad que posea un Manual de Procedimientos acorde a las características de la empresa.

**Problema científico o de investigación:** La carencia de un Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar adecuado a las características de la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Municipio Cruces, Provincia Cienfuegos.

**Hipótesis:** Si se diseña un Manual de procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Municipio Cruces, Provincia Cienfuegos, se lograría el adecuado control de estos recursos de la entidad.

**Objetivo General:** Diseñar un Manual de procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Municipio Cruces, Provincia Cienfuegos, enmarcado en la descripción de tareas, requerimientos y los responsables de su ejecución.

#### Objetivos Específicos.

- 1- Realizar búsqueda bibliográfica actualizada referente al tema.
- 2- Caracterizar la EES Empresa Agrícola Mal Tiempo donde será Actualizado el Manual de Procedimientos.
- 3- Diseñar el Manual de Procedimientos.
- 4- Validar el Manual de Procedimientos, a través del criterio de expertos procesado en el paquete estadístico SPSS (versión 15.0) en español.

#### Se utilizaran las siguientes Variables:

**Dependiente:** Adecuado control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Cruces, Provincia Cienfuegos

**Independiente:** Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Cruces, Provincia Cienfuegos

#### Técnicas y Métodos Utilizados.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaran como métodos: El análisis de documentos, análisis y síntesis, el método histórico lógico y el paquete SPSS (Versión 15.0).

El diseño de la investigación estructura la tesis en:

**Capítulo 1:** Generalidades del Control Interno, Manual de Procedimiento.

Se realiza una búsqueda bibliográfica como marco teórico abarcando entre otras generalidades sobre: Control interno, Manual de Procedimientos, y de las Normas Cubanas de la Información Financiera: el Marco Conceptual, las Normas de Valoración y Exposición el Uso y Contenido de las Cuentas, etc.

**Capítulo 2:** Características de EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo- Aspectos metodológico para el diseño del Manual.

Se caracteriza la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo en correspondencia con sus particularidades, y se establecen los aspectos metodológicos para diseñar el Manual de Procedimientos con la finalidad de dar a conocer la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y lo responsables de su ejecución.

**Capítulo 3:** Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo – Resultados de la Validación.

Se presenta el manual diseñado para el control de la cuentas por cobrar acorde a las características de la entidad, se muestran los resultados al aplicar los cuestionarios teniendo en cuenta el criterio de expertos enmarcado hasta justificar su validación que posteriormente será procesado por el paquete estadístico SPSS (versión 15.0) en Español.

## Capítulo 1: Generalidades del Control Interno, Manual de Procedimiento.

### 1. 1 Control interno:

El control interno surge de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como condición indispensable para llevar a cabo un control eficaz. Es por ello que los directivos le han dado cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección. La implantación del sistema de control interno tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no, en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

El sistema de Control Interno ha pasado por diferentes etapas en el cursar de los años, el mismo se enfoca 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.

Su evolución se ha visto marcada por la influencia de diferentes factores como son la competitividad y apertura de mercados, los cambios tecnológicos, mayores exigencias de control, nuevas formas de fraudes, la necesidad de rendir cuentas y tener información confiable, y las nuevas leyes.

Al pasar de los años se han planteado por disímiles autores, escritores y economistas, diversas definiciones y conceptos de Control Interno, a las cuales a continuación se hace referencia:

El Control Interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. (Maria González, 2007).

El control interno como herramienta fundamental de la empresa: es un proceso y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.(Vladimir Chacón Paredes, 2008).

El Control Interno es la evaluación de métodos y procesos que se interrelacionan en una unidad para la protección de sus activos, la obtención de información y veraz oportuna, la medición de la eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.(Alicia Naranjo, 2008).

En el documento Control Interno-Nuevo Concepto se define como: “el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender.(Vladimir Chacón Paredes, 2008).

**Holmes**, lo define como: Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.(Holmes, Arthur W., 2000).

**Cook** en el libro de Auditoria, expresa: el Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.(Cook y Wincklc, n.d.).

**María González**, lo define como: la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración entre otras son regidas por el Control Interno.(Maria González, 2007).

**William L. Chapman**, lo define como: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.(William Chapman,, 1965).

**Gladys Bejerano Portela**, vicepresidenta del Consejo de Estado y Contralora General de la República, en el XI Taller Nacional de Auditoría, Control y Supervisión celebrado el 29 de Diciembre en el Memorial José Martí en la Habana, Cuba, refiere que “el Control Interno es el modo de organizar y dirigir cada entidad, no solo en sus aspectos contables y financieros, sino integralmente, y no compite con otros procedimientos, sino los armoniza para hacer avanzar la actividad de que se trate.(Gladys Begerano Portela, 2010).

## 1.2 Informe COSO.

Es de vital importancia exponer dentro de los nuevos conceptos del control interno, la definición que sobre el mismo se enuncia en el Informe COSO por considerarse hasta el momento la más completa.

El informe COSO define el Control Interno como un proceso, y por lo tanto el mismo podrá ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo. Al ser considerado como un proceso, el mismo es un medio para alcanzar un fin, y no un fin en sí mismo, este debe estar integrado a los procesos operativos de la entidad, y no ser un agregado a los mismos.(Cooper & Lybrand, 1997).

### ¿Qué se puede lograr con el control interno?

El control interno puede ayudar a que una organización:

- ✚ Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento.
- ✚ Pueda prevenir pérdidas de recursos.
- ✚ Obtenga información contable confiable.
- ✚ Refuerce la confianza en que la empresa cumpla las leyes y normas aplicables.

Resumen: ayuda a que una entidad cumpla con su objetivo evitando o midiendo las dificultades con que se puede encontrar en ese camino.

### ¿Qué no se puede lograr con el control interno?

- ✚ El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.
- ✚ Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

Desde su concepción ha sido ampliamente difundido en el ámbito mundial como uno de los estudios más completos en la materia.

- ✚ 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 diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- ✚ Ambiente de Control.
- ✚ Evaluación de riesgos.
- ✚ Actividades de control.
- ✚ Información y comunicación.
- ✚ Supervisión o Monitoreo.

### 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.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

### 1.3 El control interno en Cuba.

La dirección del Gobierno a través de los Ministerios de Finanzas y Precios y de Auditoría y Control conjuntamente con otros Órganos del Estado, ha desarrollado un constante y sostenido trabajo para consolidar el Control Interno. El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responde a los intereses de todas partes y facilite la comunicación o 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 en todas las entidades y fuese exigido por las autoridades competentes.

Hasta el año 2003 la práctica de administrar riesgos en Cuba se asociaba fundamentalmente a actividades muy específicas, como la Defensa Civil, el Seguro, etc., pero no directamente relacionadas con el control. Es por esto que el año 2003 se puede definir como el año del control en Cuba ya que se emitieron por los Ministerios de Auditoría y Control y de Finanzas y Precios, disposiciones que tienen como fin, el obligatorio cumplimiento del control de todos los recursos que el estado pone a disposición de las entidades para la creación de bienes y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Surge así, la Resolución 13/03 del Ministerio de Auditoría y Control sobre la prevención y la Resolución 297/03 por el Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

En el año 2006 el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) dicta la Resolución 13 donde se aprueban las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. El 1ro de agosto de 2009 la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) aprueba la Ley 107 sobre la Creación, definición, integración, objetivos y misiones de la Contraloría General de la República, donde está en marzo 1 de 2011 mediante la Resolución 60 aprueba las Normas del Sistema de Control Interno, atemperadas a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

#### Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (2003), define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos 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 disposición de la entidad.

Al igual que en el informe de COSO, en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se habla de cinco componentes, pero en este caso los componentes Entorno de control y Supervisión ambos del informe de COSO, en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se nombran, Ambiente de control y Supervisión y monitoreo. (Ministerio de Finanzas y Precios, 2003a).

#### [Resolución 13/03 y Resolución 013/2006 del Ministerio de Auditoría y Control.](#)

En el año 2003 el Ministerio de Auditoría y Control emite la Resolución 13 donde se establece que la prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades se materializan en acciones de carácter ideológicas, de control, técnicas y organizativas las cuales van encaminadas a erradicar o reducir al mínimo posible las condiciones que favorecen las indisciplinas, hechos de corrupción e ilegalidades, se dispone en la Resolución 13/2006 dejar sin efecto la Resolución 13/ 2003 del Ministerio de Auditoría y Control, y aprueba las Indicaciones para la elaboración y el sistemático control del Plan de Medidas como una de las armas estratégicas fundamentales en el combate contra las indisciplinas y los hechos delictivos.

#### [En la Resolución 13/2006 del Ministerio de Auditoría y Control.](#)

En la Resolución 13/2006 del MAC del 18 de enero del 2003 donde se establecieron las Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, concebía el Plan de Prevención como un conjunto de acciones político-ideológicas, técnica-organizativas y de control, dirigidas a lograr un clima en el que prevalezca la disciplina, la organización y la creatividad, capaz de hacer crecer y fortalecer el cumplimiento de todos nuestros planes y tareas, único y verdadero antídoto contra para prevenir los hechos que generan las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. (Ministerio de Auditoría y Control, 2006).

#### [Ley No.107/2009 de la Contraloría General de la Republica Aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular.](#)

El 1ro de agosto de 2009 la Asamblea Nacional del Poder Popular aprueba la Ley No.107 sobre la creación, definición, integración, objetivos y misiones de la Contraloría General de la República, en su Artículo No.11, define al Sistema de Control Interno "como las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- ✚ Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.
- ✚ Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
- ✚ Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.
- ✚ Cumplir con el ordenamiento jurídico.
- ✚ Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo”.

Esta ley, expresa que: El progreso alcanzado en la actividad de preservación de las finanzas públicas y el incremento del control económico administrativo reconoció como una necesidad para nuestro país.(Contraloría General de la República de Cuba, 2009).

Dispone que los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por esta Ley se establecen estén obligados a mantener sistemas de control interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales. El Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo, organización y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen. Los deberes y obligaciones respecto al Sistema de Control Interno por parte de la máxima autoridad y de los dirigentes subordinados, de los órganos, organismos, organizaciones y entidades

[En la Resolución 60/11 Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.](#)

En la Resolución 60/2011, tiene en cuenta la necesidad de continuar perfeccionando el control interno y atemperar las disposiciones vigentes, aconseja dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, del 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, del 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, por lo que el MFP mediante la Resolución 117 del 28 de marzo de 2011 deroga la Resolución 297/03 dictada por este mismo Ministerio y la Contraloría General de la República por la Resolución 122/11 de abril 18 de 2011 deroga la Resolución 13/06 dictada por el Ministerio de Auditoría y Control. (Contraloría General de la República, 2011).

De la Resolución 60/11 Normas del Sistema de de la Contraloría General de la República están presentes los siguientes artículos.

En el artículo 3 plantea:

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

En el artículo 4 plantea:

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura. A continuación los principios básicos que están vinculados ha dicho trabajo.

a) Legalidad.

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

b) Objetividad.

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

c) Probidad administrativa.

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

d) División de funciones.

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

e) Fijación de responsabilidades.

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

f) Cargo y descargo.

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

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

g) Autocontrol.

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

[De los componentes y normas de carácter general esta presente el siguientes artículos.](#)

En el artículo 9 plantea: El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

En el ambiente de control está presente el siguiente artículo.

En el artículo 10 plantea: El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- a) Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
- b) Integridad y valores éticos.
- c) Idoneidad demostrada.
- d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
- e) Política y práctica en la gestión de recursos humanos.

Gestión y prevención de riesgos.

- a) Identificación de riesgos y detección del cambio:

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros. Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en la condición deseada.

- b) Determinación de los objetivos de control:

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación

de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

c) Prevención de riesgos:

Esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el si.

[En la actividad de control está presente en siguiente artículo.](#)

En el artículo 12 plantea: El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

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

- a) Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- b) Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- c) Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- d) Rotación del personal en las tareas claves.
- e) Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- f) indicadores de rendimiento y de desempeño.

En la supervisión y monitoreo está presente en siguiente artículo.

En el artículo 14 plantea: El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas.

- a) Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:

El Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

- b) Comité de prevención y control:

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda. Debe quedar evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis

integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante, apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

## **1.4 Manuales de Procedimientos.**

### **1.4.1 Definición de Procedimiento.**(Contraloría General de la República, 2011)

Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo deben controlarse y registrarse

### **1.4.2 Definiciones de Manual de Procedimientos** (“Monografías de Manual de Normas y Procedimientos,” n.d.).

- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ 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.

- ✚ 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.
- ✚ En nuestro país el Tabloide especial de grado de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (Ministerio de Finanzas y Precios, 2003b) 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.

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:

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

#### **1.4.3 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.

#### **1.4.4 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.

#### 1.4.5 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.

#### 1.4.6 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.
- ✚ Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.(González H, 2003).
- ✚ 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.

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.

### 1.5 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

#### 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.

#### Representación y descripción de procedimientos.

La representación y descripción de los procedimientos se puede realizar de las formas siguientes:

- ✚ Literalmente. Mediante el lenguaje natural.
- ✚ Gráficamente. Mediante diferentes tipos de diagramas de flujo de información.
- ✚ Tubularmente. Mediante las llamadas tablas de decisión.

El primero de ellos tiene como ventaja la cercanía a nuestra forma habitual de expresarnos. Su desventaja es la dificultad de escribir claro, sencillo y con palabras del argot de la entidad que tienen muchas personas, por lo cual resulta muy difícil elaborarlo.

El segundo utiliza símbolos de diagramas de flujo de información, utilizado por los analistas de sistemas durante décadas, y que después han trascendido las fronteras de las especialidades para ser utilizados por muchos profesionales diferentes. Su ventaja es la claridad y simplicidad. Su mayor desventaja es que tal vez algunas personas no estén acostumbradas a trabajar con ellos, y puede ser que al principio se les dificulte comprenderlos. Puede adoptar diferentes formas.

El método tabularse apoya en el uso de tablas de decisión, instrumento muy utilizado en la descripción de procedimientos. Su ventaja radica también en la sencillez y sus desventajas, al igual que en el anterior caso, en el desconocimiento que algunas personas tienen de la herramienta en cuestión. (Lázaro J. Blanco Encinosa, 2008)

La forma más sencilla de explicar cada uno de esos métodos es plantear un procedimiento solucionarlo por las tres vías, para que se aprecien similitudes y diferencias, así como las ventajas y desventajas correspondientes.

#### Procedimiento manual o de trabajo administrativo, descrito literalmente.

- ✚ Nombre del procedimiento,
- ✚ Área de la institución donde se realiza.
- ✚ Proceso del cual forma parte.
- ✚ Cargo de la persona que la ejecuta.
- ✚ Información que requiere para ejecutarla.
- ✚ Acciones de control interno sobre esa información que recibe.
- ✚ Fuente de esa información.
- ✚ Actividades que comprende, descrita en el orden en que debe ejecutarlas.
- ✚ Archivo que emplea o actualiza, así como especificaciones de la actualización que debe realizar.
- ✚ Decisiones que puede tomar.
- ✚ Coordinaciones que debe realizar con otros cargos y /o áreas de trabajo de la entidad o fuera de ellas.
- ✚ Informaciones que se produce con su trabajo.
- ✚ Destino de esas informaciones.
- ✚ Aprobaciones que requieren en su trabajo.

## 1.6 Las Cuentas por Cobrar.

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.

- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- ✚ El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- ✚ Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar diversas y no presentar saldos envejecidos.
- ✚ 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.
- ✚ Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.
- ✚ 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.
- ✚ La provisión de Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- ✚ Los Efectos por Cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- ✚ Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado, así como de las reclamaciones aceptadas.

## 1.7 Normas Cubanas de 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 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. (Ministerio de Finanzas y Precios, 2005a).

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. En la aplicación práctica de este instrumento metodológico se han detectado elementos que necesitan ser incorporados o modificados por lo que resulta necesario realizar un proceso de actualización de dicho clasificador y consecuentemente dejar sin efectos el vigente contenido en el apartado dispositivo 2do de la Resolución No.9 de fecha 18 de enero de 2007. Poniendo en vigor la Resolución No 400/2011 con todas estas modificaciones. Autorizando un plazo de nueve (9) meses a partir de la entrada en vigor del nuevo clasificador, para que las empresas y unidades presupuestadas de tratamiento especial, reclasifiquen sus operaciones, adecuen su clasificador de cuenta y sistema de procesamiento de la información contable, según lo dispuesto en la presente Resolución. En este término podrán utilizar conversores de cuentas para la emisión de los estados financieros.(Ministerio de Finanzas y Precio, 2011)(Ministerio de Finanzas y Precios, 2005b).

De la antes mencionada Resolución 235/2005 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.

## Activos.

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 400/2011.

#### 130 a 133 Efectos por Cobrar a Corto Plazo

Representan los documentos mercantiles de crédito recibidos y que están pendientes de cobro dentro de los términos vigentes, que no les permiten perder su respaldo legal.

Comprenden, entre otros, las letras de cambio y los pagarés aceptados por los clientes.

Se debitan por los documentos recibidos y se acreditan, al ser cobrados éstos, por cancelaciones, los declarados en proceso de litigio y de protesto.

Se analiza por subcuentas de uso obligatorio.

### 134 Cuenta en participación.

Comprenden el importe de los contratos de asociación económica internacional desde su inicio hasta su liquidación cuando se decide llevarse por las dos partes del contrato. Debe analizarse por contrato.

Se debita por el aporte de la entidad, por el ingreso recibido por concepto de ventas asociadas al contrato y por los beneficios obtenidos de las operaciones de la asociación pendientes de cobro y se acredita por los gastos en que incurren en el contrato, el pago de impuestos y contribuciones, la liquidación del contrato, la devolución de los aportes y el cobro de los beneficios en cada período o al liquidarse el contrato.

### 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.

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.

Se analiza por subcuentas de uso obligatorio

El tratamiento que se le da a las cuentas en la empresa EES empresa Agropecuaria Mal Tiempo

### 135 Cuentas por Cobrar a corto plazo

Esta analizada por subcuentas y por entidades.

01- MINAGRI.

02- UBPC.

03 CPA, CCS.

03- Las granjas estatales

04- Sector estatal no MINAGRI.

340 Cuentas por Cobrar diversas. Las mismas subcuentas antes mencionadas.

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

#### ASIENTO CONTABLE

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		

- 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		

- 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		

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 en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Capítulo 2:** Características de la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo- Aspectos metodológico para el diseño del Manual.

### **2.1 - Características generales de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.**

Antes del triunfo de la Revolución, en el Batey Mal Tiempo, Municipio Cruces, Provincia de Cienfuegos se encontraba ubicado el Central Azucarero Andreita, posteriormente se crea en 1983, el CAI Mal Tiempo, teniendo como objetivo fundamental la producción de caña y de azúcar crudo y blanco directo, como resultado de una deficiente situación económica, determinada por un desbalance financiero, se realizan cambios de reorganización en su estructura, creándose la Empresa Azucarera Mal Tiempo.

En el año 2006, el Ministerio de Economía y Planificación, autoriza la creación de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, mediante la Resolución 289 del 30 de Mayo de 2006, debido a una nueva reorganización del Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos MINAZ subordinado al Ministerio del Azúcar, se crea la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo mediante la Resolución 222 del 30 de Junio de 2006, con los bienes y recursos de la Empresa Azucarera Mal Tiempo y con los demás activos fijos, circulantes, diferidos, a largo plazo y otros que integren su patrimonio.

El acuerdo del Consejo de Estado de fecha 25 de noviembre del 2008 dispuso que en un período de hasta seis meses se trasladara la actividad agropecuaria no cañera del Ministerio del Azúcar para el Ministerio de la Agricultura por lo que mediante la Resolución 8 del 16 de Enero de 2009 se traspaşa dicha Empresa Agropecuaria para la subordinación del Ministerio de la Agricultura.

Esta entidad para cumplimentar sus objetivos, funciones y atribuciones tiene un objeto social amplio y definido, señalando entre otros los objetivos siguientes:

- ✚ Producir y comprar a las unidades productoras que atiende, para comercializar de forma mayorista tubérculos, raíces y otras viandas, granos, cereales, hortalizas, otros vegetales y frutas en estado natural, procesadas artesanalmente, ganado menor en pie, sus carnes y carbón vegetal.
- ✚ Producir y comercializar de forma mayorista leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos, en pesos cubanos y convertibles, así como la leche fresca al sistema de Comercio Interior.
- ✚ Producir y comprar a las unidades productoras que atiende para comercializar de forma mayorista animales comerciales de ganado mayor y menor en pie o en bandas, a la Industria Cárnica en pesos cubanos y en convertibles.

- ✚ Producir y comercializar de forma mayorista peces de agua dulce al sistema de la Industria Alimentaria.
- ✚ Producir y comprar a las unidades productoras que atiende, para comercializar de forma mayorista los excedentes del plan de plantas ornamentales, flores, posturas de frutales y forestales.
- ✚ Producir y comercializar de forma mayorista caña de azúcar como alimento animal y con destino a las guaraperas, artículos de demanda en el sector agropecuario.

En el Anexo 2 se presenta el organigrama de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo de conjunto con las diferentes formas productivas vinculadas en el proceso de contratación.

### Misión.

La misión de la organización está dirigida a administrar, impulsar e incrementar las producciones agropecuarias, logrando así producir alimentos para satisfacer la demanda interna, desarrollar el capital humano elevando su cultura integral, competencia laboral y bienestar social, continuar la conservación y explotación de la maquinaria agrícola, diversificar las producciones agropecuarias, aplicando los adelantos de la ciencia y técnica, preservando el medio ambiente, así como continuar apoyando las diferentes tareas asignadas por la Agricultura.

### Visión.

La visión de la entidad se basa en organizar y fortalecer las unidades de producción agrícolas, incrementando la producción de cultivos varios, producción pecuaria, forestal y frutal, la diversificación y los servicios que le permitan ser eficientes económicamente, haciendo un uso adecuado de las tierras, las nuevas tecnologías y de todos los recursos. Responsabilizándose con el abastecimiento de alimentos al municipio y a la provincia., así como el apoyo permanente a las obras de reanimación de los centros históricos de la provincia y construcción de viviendas.

La Empresa Agropecuaria Mal Tiempo tiene como objetivo fundamental dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y Gobierno, en cuanto a las actividades de la agricultura y sus derivados, así como la producción agropecuaria, en lo que compete, logrando el desarrollo sostenible de sus producciones y servicios, con el propósito de alcanzar crecientes ingresos netos para el país, a través de la comercialización de estas.

## Matriz DAFO.

La matriz DAFO es una herramienta utilizada para elegir la dirección estratégica a seguir por parte de la organización. Se identifican 4 grupos de elementos, los cuales se analizarán de forma conjugada. Es decir:

- 1- Fortalezas: se identifican los principales factores propios de una organización, que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.
- 2- Debilidades: identificación de los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superarlos para lograr mayores niveles de efectividad y calidad.
- 3- Oportunidades: se muestran los factores que se manifiestan en el entorno.
- 4- Amenazas: los factores del entorno en los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

En la elaboración de esta matriz en el Consejo de Dirección efectuado en la Empresa donde participaron de conjunto directivos de la Empresa y de las Juntas Directivas de las diferentes formas productivas vinculadas a ella, se realizó una ponderación, dándole valoración a cada una, analizando las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

### Leyenda.5-Vital

4-Muy importante

3-Importante

2-Significativo

1-Poco significativo.

La empresa se encuentra en una situación deprimida, desfavorable, tiene que luchar por sobrevivir, utilizar estrategias inmediatas con el propósito de superar sus desventajas y disminuir sus amenazas según nos muestran los siguientes resultados.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	41	47
Debilidades	52	57

Esto nos posibilita una valoración por cuadrantes de la forma siguiente

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Maxi-Maxi	Maxi-Mini
Debilidades	Mini-Maxi	Mini-Mini

#### Principales Debilidades y Fortalezas.

##### Debilidades.

1. A pesar de tener personalidad jurídica propia, las formas productivas no pueden comprar sus insumos al suministrador principal de forma directa.
2. Las relaciones contractuales que realizan las formas productivas se realizan a través de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, provocando demoras en las transacciones y procesos de compraventa.
3. Insuficiente transportación de los productos.
4. Escasez de envases y embalajes.
5. No diferenciación adecuada de la calidad de los productos.

##### Fortalezas.

1. Alto potencial técnico y profesional
2. Agilidad en el pago de los productos a través del sistema de facturación.
3. Existencia de una unidad empresarial de base o segmento productivo que facilita la compraventa de ganado en la cadena empresario-productor, renglón de gran desarrollo.

#### Principales amenazas y oportunidades.

##### Amenazas.

1. No estandarización de los precios.
2. Falta de liquidez de las entidades balancistas.
3. El sistema de estimulación por la entrega de las producciones no es el adecuado.
4. No contar con puntos de entrega de determinados productos.
5. La base productiva está enclavada en suelos clasificados como secanos lo que no permite altos volúmenes de producción con la calidad requerida.

##### Oportunidades.

1. Política de diversificación de las producciones agropecuarias.
2. Mercado seguro para las producciones.
3. Potencialidades en el sistema informático del sector.

4. El decreto Ley 259/2009 (tendencia a privatizar las tierras ociosas con el objetivo de aumentar las producciones, incrementar campesinos independientes y satisfacer demandas.)
5. Contar con un centro de gestión contable que procesa todo un sistema informático con la calidad requerida.

### 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 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.

## 2.2 Procesamiento Contable.

En la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo se lleva a cabo la contabilidad de forma manual y automatizada, se utiliza el sistema VERSAT (Versión Sistema Automatizado de Tránsito), versión 2.0.0, actualización 6.8, TEICOSOST, Villa Clara, mediante el cual se realiza la contabilidad general, costos y procesos, finanzas, caja y banco, inventarios, complementos y configuración, sobre Window. Se utiliza además el Sistema de Contabilidad General, gastos, cobros y pagos, conocido como VL-54 diseñado por DATAZUCAR- Central 10 de Octubre-Villa Clara, versión 9.02-enero-2003, mediante el cual es realizado el proceso de los comprobantes de operaciones hasta la culminación del mismo con la obtención de las tablas de salida de los Estados Financieros y el programa P-G que es un consolidado de los estados financieros a partir de un balance de comprobación de saldo y una tabla de datos informativos, el cual da la posibilidad de una serie de tablas de análisis como razones financieras, estado de situación, comprobaciones de años anteriores etc.

Los contadores que llevan las Unidades Económicas Básicas (UEB), Integral de Servicios Técnicos, Comercialización de Servicios Agropecuarios, Aseguramiento y Comercialización de Insumos son los encargados de enviar los resúmenes de los comprobantes de operaciones a la UEB Gestión Contable, la cual emite el Balance a través del Programa VERSAT Sarasola. En el caso de la UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu, emite su balance mediante el programa VL-54 y envía una salva a la UEB Gestión Contable, y la UEB Granja urbana envía los resúmenes de los comprobantes de operaciones a la UEB Gestión Contable, la cual emite balance mediante el programa VL-54. Posteriormente el especialista principal ubicado en la UEB Centro Gestión Contable revisa todo el proceso realizado y consolida los dos balances en VL-54 y el balance emitido en VERSAT, a través del programa P-G.

[Organigrama de la Empresa \(Anexo 2\)](#)

La estructura organizativa de la empresa está ligada al sistema de control interno para dar cumplimiento a su misión, objetivos, y se formaliza a través de disposiciones legales y procedimientos que se diseñan.

La empresa tiene elaborado su organigrama, el mismo esta legislado en la Resolución 964/2011 del Ministerio de la Agricultura, el cual está integrado por Dirección General, Puesto de Dirección y Seguridad y Protección.

La Dirección General cuenta con Dirección Técnica y Desarrollo, Dirección de Capital Humano y Dirección Contable y Financiera, además por las UEB Integral de Servicios técnicos, Comercialización de Servicios Agropecuarios, Aseguramiento y Comercialización de Insumos, Gestión Contable, Integral Agropecuaria Martha Abreu, Granja Urbana, además la empresa atiende a las UBPC Mal Tiempo y Maleza, las CPA Desembarco del Granma y 7 de Noviembre, y las CCSF Antonio Maceo, Ramón Balboa, Toribio Lima, Rafael Salguerlo, Donatilo González y Mal Tiempo.

La Empresa posee en total 12 Dirigentes, 70 técnicos, 54 de servicios y 282 obreros, para un total de 418 trabajadores, desglosados a continuación:

	Dirección	UEB Gestión Contable	UEB Integral de Servicio s Técnicos	UEB Aseguramiento y comercialización de Insumos	UEB Productos Agropecu arios	UEB Int. Agrope_ cuaria_ Marta Abreus	UEB Granja Urbana
<b>Dirigentes 12</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Técnicos 70</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
<b>Servicios 54</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>28</b>
<b>Obrero 232</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>93</b>	<b>-</b>	<b>126</b>	<b>22</b>
<b>Total 418</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>46</b>	<b>127</b>	<b>2</b>	<b>139</b>	<b>61</b>

Cuenta además con un comedor obrero en la Empresa y otro en la UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu.

### Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.

Para realizar el manual de procedimiento para definir tareas y responsabilidades acorde con esta actividad tenemos en cuenta las siguientes características de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo y los diferentes aspectos que regula el Ministerio de Finanzas y Precios, en su resolución 54/2005, en aspectos claves que requiere el Control Interno en una empresa, tales como: la división de funciones y fijación de responsabilidades, además no muestra aquellas medidas de autocontrol que se deben ejecutar por los funcionarios y técnicos, las cuales tributan al buen funcionamiento en la empresa en la temática tratada.

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 la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo con relación a esta actividad intervienen cinco Unidades Empresariales de Base (UEB):

UEB Aseguramiento y Comercializadora de Insumo, encargada de hacer los contratos de la base productora de Mal Tiempo, además todas sus ventas de insumos a las CCS. Tiene ventas de fertilizantes, herbicidas, ventas a trabajadores que estas son al crédito. También cuenta con un Motel Azucarero que vende en efectivo y al crédito, este tiene un comedor para trabajadores, sus operaciones la realiza un contador D además tiene ventas de materiales para viviendas esto lo hace la técnica de construcción esta misma lo concilia con la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV).

La UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu tiene ventas de vacunos, porcinos y ovino caprino, ventas en placitas, el reporte de producción es por fincas, lo emite un operador integral, este va directo al almacén y después a las placitas estas ventas son en efectivo, tiene además ventas a Acopio que son al crédito, esta UEB también tiene comedor para trabajadores, todas las operaciones se realizan por un especialista principal y 4 contadores D.

La UEB Granja Urbana cuenta con 1 económico y 1 contador D, atiende a 3 organoponicos, 2 huertos intensivos, 2 parcelas y 21 puesto de ventas de cerdos. Vende todas las producciones agrícolas al crédito y al contado.

La UEB Integral de Servicios Técnico todas sus ventas son solo ganado, al crédito y con destino al Cárnico mediante un convenio anual.

La UEB Centro de Gestión Integral se encarga de la revisión, conciliación de forma general con los clientes y proveedores que están dentro del mismo sector, así como la conformación de los expedientes, su respectivo análisis, cuadro, cobros y tratamiento contable. Este proceso de ventas tiene adjunto todo lo referido a la contratación y legalidades vigentes. Esta UEB presta servicios.

Además la empresa se encuentra en un proceso de conversión para darle cumplimiento a lo expresado en la Resolución No 400/011 del Ministerio de Finanzas y Precios en relación al uso y contenido de las cuentas para lo cual se establece un plazo de nueve meses. En esta entidad no se utilizan las Cuentas por cobrar a largo Plazo, las cuentas por cobrar litigios, además no se utiliza el contravalor ya que no esta definido como el organismo superior central va a establecer el procedimiento. No se utiliza la venta de Activo fijo Tangible. No tiene como instrumento de Pago la letra de Cambio, Ni cancelación de cuentas por cobrar. No utiliza el proceso inversionista Como actividad a tener en cuenta tenemos la compensación de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar, en la investigación detectamos que el mes de Febrero del 2011 se realizó estas compensaciones, existiendo la posibilidad de que se realicen de nuevo. Por lo que se hace necesaria la realización del manual de procedimiento para definir tareas y responsabilidades acorde con esta actividad.

Al cierre 31 de marzo el saldo de las Cuentas por Cobrar a corto plazo en MN(135) es de 551397.28 y las Cuentas por Cobrar a corto plazo –MLC(136) es de 56762.79, los ingresos acumulados por Cobrar en MN(173.01) es de 18869.20, Cuentas por Cobrar Diversas en MN (340) su saldo es de 264126.51:206031.56 es de el Sector Estatal del NINAZ(340.01),38653.84 a las UBPC(340,02),13474.67 al Sector Campesino-CPA Y CCS(340.03),39.30 AL Sector Estatal NO MINAZ(340.05)Y 5927.14 de los Trabajadores(340.06).Cuentas por Cobrar Diversas INV- MATER - MN(345) tiene un saldo de 25728.65 este es empresarial(345.01)

### **2.3 Metodología del Manual de Procedimiento.**

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un 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.

Se hace 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.

Existen diferentes formas para concebir la elaboración de un manual de procedimientos, así como uniformidad en su contenido, al diseñarse con la intención de cumplir con las necesidades y formas de trabajo específico de la entidad donde se aplican. Aunque hay apartados entre los que encontramos: 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

En Cuba, la Resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios puesta en vigor a partir del 24 de marzo del 2005, establece los elementos generales que deben contener los documentos informativos sobre la contabilidad de las entidades, en 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 un instrumento metodológico para su funcionamiento.

### **2.3.1 Estructura de un Manual de Procedimiento.**

Los procedimientos se hacen por y para cada empresa, acorde a las características propias de cada una de ellas, y sobre la base de que cada tipo de organización necesita su control interno. Para realizar el diseño del procedimiento por temáticas se abarcará:

1. Determinar los objetivos de trabajo de la entidad y de cada área especializada, con vistas a conocer que 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 o 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 Riesgos, con vistas a sus 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, lo 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 al 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 los Procedimientos abarcará:
  - Objetivo, Alcance, Referencia, Términos, abreviaturas 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; y se plantean los niveles de dirección territorial.

**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 términos y/o conceptos que sean necesarios y su contenido, para evitar falsas interpretaciones.

**Descripción:** se enuncian y se debe dar respuesta a: ¿Qué cosa hacer?, ¿Cómo hacerla?, ¿Cuándo hacerla?, ¿Dónde hacerla? y ¿Quién hará o se responsabilizará de 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 el destino 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 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), cuadro 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 que se debe confeccionar el modelo en cuestión.

**Indicaciones:** se debe expresar las orientaciones generales que se deben 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, se numerarán todos los escaques, se explicará cada uno de ellos y como deben ser llenado 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 tarea asignadas a esa área en cuestión, y a la cual se hizo referencia previamente planteadas en el contexto del manual de procedimientos,

Los Manuales de Procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes y pueden 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 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 verificado si se corresponden con la legislación vigente.

El presente trabajo se enmarca en las actividades de control pues son los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven 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, lo que posibilita el fortalecimiento de la actuación del Comité de Prevención y Control en la entidad.

Como paso final en la investigación se procede a la validación

### **2.3.2 Propuesta de método para validar**

A partir del diseño del Manual de Procedimiento para el Control de las Cuentas por Cobrar se procede a efectuar su validación para realmente conocer si éste se ajusta a las características de la entidad y las exigencias del Sistema de Control interno que hoy se exige para las entidades en nuestro país y además si realmente su diseño ha sido exitoso.

Esta validación se realiza mediante el método Delphi.

La particularidad fundamental de este método consiste en sostener un diálogo anónimo entre el grupo de personas consideradas expertos en la temática que se está abordando, expertos que son consultados de manera individual mediante cuestionarios que le son aplicados para obtener un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de ellos.

El conjunto de opiniones que se obtiene de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico.

Los resultados que se obtienen se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas expertos.

Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el equipo de investigación, hasta tanto se considere que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas

#### **Elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método:**

1. La elaboración del cuestionario
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

Elementos para la aplicación del método:

#### Particularidades fundamentales del Método:

- ✚ Anonimato de los expertos: Consiste en sostener de manera individual un diálogo anónimo con los expertos en la temática que se está abordando.
- ✚ Retroalimentación controlada: Consiste en darle a conocer a cada uno de los expertos los resultados que se obtienen con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas.
- ✚ Respuesta estadística del Grupo: Consiste en someter a un procesamiento estadístico (Paquete SPSS) el conjunto de opiniones que se obtiene de las consultas a los expertos.

#### Etapas del proceso de validación:

- ✚ Se elaboran los cuestionarios a aplicar a los expertos.
- ✚ Se seleccionan los expertos de acuerdo con los criterios establecidos.
- ✚ Se aplican los cuestionarios de opiniones a los expertos.
- ✚ Se procesan los resultados de las valoraciones emitidas por los expertos mediante el Paquete SPSS,

#### Para considerar confiable la validación emitida por los expertos se tiene en cuenta:

- ✚ Composición del grupo.
- ✚ Características de los expertos.
- ✚ Vinculación con el tema que se investiga.

#### Características de los expertos:

- ✚ Competencia
- ✚ .Creatividad.
- ✚ Disposición a participar.
- ✚ Capacidad de análisis y pensamiento
- ✚ Espíritu colectivista y autocrítica.

#### Selección de los expertos:

Para seleccionar los expertos se tiene en cuenta a quienes se consideran expertos, se entenderá por experto, al individuo o grupo de personas capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

#### Nivel de Competencia:

Para la determinar del nivel de competencia se utiliza la autovaloración de los mismos, en el cuestionario el candidato expresa su conocimiento sobre el tema y las fuentes de dicho conocimiento, así como algunos otros datos personales.

La competencia de un experto se puede medir a partir de obtener el coeficiente  $k$ , que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K = 1/2 (K_c + K_a)$$

Donde  $K_c$ , es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1. Luego, para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento  $K_c$  sobre el tema.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para calcular el coeficiente de argumentación  $k_a$ , se empleó la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	0,2	0,15	0,05
Experiencia en la temática Cuentas por Pagar.	0,4	0,35	0,25
Experiencia obtenida como trabajador de la entidad.	0,3	0,25	0,15
Su intuición.	0,1	0,05	0,05

Al tener en cuenta como datos, los coeficientes de conocimientos  $k_c$  y de argumentación  $k_a$ , se calcula el coeficiente de competencia de cada experto ( $K$ ).

El código para la interpretación del coeficiente de competencia ( $K$ ) es el siguiente:

Si  $K > 0,8$  entonces el coeficiente de competencia es alto

Si  $0,5 \leq K \leq 0,8$  entonces el coeficiente de competencia es medio

Si  $K < 0,5$  entonces el coeficiente de competencia es bajo.

Para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall o coeficiente de correlación de rango.

El coeficiente se define así:

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

*Coeficiente de Kendall*

Recomendado para emplear cuando  $n > 7$ , donde:

m: número de expertos.

n número de preguntas o indicadores.

$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$  donde  $R_{ij}$  es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}$  es la media y

$T_i$  es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas

$T_i = \frac{\sum_{t=1}^l (t^3 - t)}{12}$  donde l : número de grupos con rangos iguales para el experto i

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i

Planteamos entonces las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$ : No existe concordancia entre los expertos

$H_1$ : Existe concordancia

**CAPITULO III:** Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo – Validación.

### 3.1 Presentación del Manual.

**En el presente trabajo se utiliza como esquema**

Manual de Procedimientos para el Control de las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.

Emitido: 25 de mayo de 2012.

Vigente: 1 de junio de 2012

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

Lic. Carlos Crecencio Pérez Pérez.  
Director General.  
EES. Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.

#### 1. Objetivo:

El objetivo del presente Procedimiento es establecer los métodos para el Control y Contabilización de las Cuentas por cobrar.

#### 2. Alcance:

El mismo abarca a todas las Unidades Organizativas pertenecientes a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Municipio de Cruces, Provincia Cienfuegos, donde deben observarse estos procedimientos para todo el personal que tiene bajo su responsabilidad el control de las Cuentas por cobrar y se encontrará ubicado en el servidor de la UEB Gestión Contable

#### 3. Referencias:

Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (Principios Básicos, características generales, componentes y normas de carácter general)

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 09/007 del MFP, Modifica la 294/2005, en la Norma Cubana de Contabilidad No. 6 "Operaciones con Moneda Extranjera y Pesos Convertibles"; y la Sección IV "Nomencladores y Clasificadores

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 Precios, establece los procedimientos sobre los la

Resolución 400/2011 modifica a la 009/007 del Ministerio de Finanzas y Precio De las Normas Cubana de la Información Financiera, modifica el uso y contenido de las cuentas, dejando sin efecto el vigente contenido en el apartado dispositivo 2do de la Resolución No.9 de fecha 18 de enero de 2007

Resolución No.101/2011 del BCC, debido a que se hace necesaria la emisión de nuevas regulaciones para normar la ejecución de los cobros y pagos que se deriven de una relación contractual en el territorio nacional.

Resolución No.294/2005 Ministerio de Finanzas y Precios. Modifica la Norma Cubana de Contabilidad No. 1 Presentación de estados Financieros. Pone en vigor la Norma Específica de Contabilidad No. 1 "Registro de los gastos de estadía e ingresos por pronto despacho, estadía y recobro de estadía" (NEC.-1). Modifica el Nomenclador de Cuentas y su Uso y Contenido

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

Carta circular No 215/05 del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la cancelación de las Cuentas por Cobrar y Pagar.

Decreto –Ley No. 249/07 Consejo de Estado. De la responsabilidad Material

Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Resolución 25/2008 Banco Central de Cuba. Establece los coeficientes a ser aplicados por las administraciones a los fines de la exigencia de la responsabilidad material, según lo dispuesto en el Decreto Ley No. 249 de la Responsabilidad Material.

Resolución 5/2008 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Establece procedimiento de aplicación del Decreto Ley No. 249 de Responsabilidad Material.

### Términos, definiciones y abreviaturas

#### Contrato.

- Las proformas, contratos económicos los cuales deben cumplir con la legislación vigente.
- Se revisa por el asesor jurídico con el objetivo de formalizar una obligación.

#### Conciliación.

- Se realiza por medio de un reporte que emite el programa VERSAT Sistema de Contabilidad General, Gastos, Cobros y Pagos. Empresa de Servicios Informáticos, Consultoría y Sistema (SICS) del MITRANS, Versión 6.00, 1995, 2008,2011, este reporte se utiliza como respaldo documental para la conciliación de los proveedores.

#### Factura

- Se confecciona por el contador B 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.
- ✚ Revisar la gestión de cobro en correspondencia con las ventas realizadas.
- ✚ 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 el manual de procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar.
- ✚ Aprobar el procedimiento de la compensación de las Cuentas por Cobrar con las Cuentas por Pagar, por la Carta circular No 215/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.

#### Asesor Jurídico:

- ✚ Confeccionar la proforma de la resolución, donde el Director delega en los directores de la UEB para que firmen los contratos con los clientes nacionales, para efectuar ventas en MN y divisa y los servicios prestados.
- ✚ 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.

### UEB Granja Urbana.

#### Director de la 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.

#### Técnico Pecuario

- ✚ Realizar las ventas de todas las producciones agrícolas al crédito y al contado y entregar la factura al Contador D de la UEB.
- ✚ Recibir cheque de las ventas realizadas y entregar al Contador de la UEB.
- ✚ Hacer las gestiones de cobro

#### Contador D:

- ✚ Recibir facturas de las ventas del técnico pecuario, valorarla para su contabilización.
- ✚ Contabilizar en el modulo de contabilidad general las facturas de ventas y, servicios prestados y fijar la obligación con el proveedor en el sistema VERSAT Sarasola en la UEB Gestión Contable.
- ✚ Entrega documento para expediente en la UEB Gestión Contable al contador C.
- ✚ Prepara la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las ventas.

#### UEB Integral de Servicios Técnicos.

#### Director de la UEB:

- ✚ Firmar la contratación en MN y en divisa con clientes nacionales para la venta de Ganado y servicios realizados a partir de la actividad que se realice.
- ✚ Verificar si las ventas y servicios realizados están en correspondencia con lo declarado en los contratos y con el objeto social de la UEB.
- ✚ Mantener actualizado el Plan de Prevención.

#### Técnico Pecuario:

- ✚ Realizar las ventas de ganado, mediante factura y entrega a contador D, de la UEB.
- ✚ Recibir cheque de las ventas realizadas y entregar al Contador D de la UEB.
- ✚ Hacer las gestiones de cobro

#### Contador D

- ✚ Recibir factura del técnico pecuario, revisarla para su posterior tratamiento en el sistema VERSAT Sarasola de la UEB Gestión Contable y entrega documento para expediente al Contador C.
- ✚ Recibir cheque de las ventas realizadas del técnico pecuario para entregar al Contador B de la UEB Gestión Contable
- ✚ Prepara la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las ventas

#### UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

##### Directo de la UEB:

- ✚ Firmar la contratación en MN con los clientes para la venta de determinados productos y servicios a partir de la actividad que se realice.
- ✚ Verificar si las ventas y servicios realizados están en correspondencia con lo declarado en los contratos y con el objeto social de la UEB.
- ✚ Mantener actualizado el Plan de Prevención

##### Técnico pecuario:

- ✚ Realizar las ventas de mercancías y servicios y entregar factura al contador D de la UEB.
- ✚ Recibir cheque de las ventas realizadas y servicios prestados y entregar al Contador D de la UEB.
- ✚ Hacer las gestiones de cobro.

##### Dependiente de almacén

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

##### Contador D:

- ✚ Recibe las facturas de las ventas y servicios prestados del técnico pecuario y entrega documentación al Contador D de la UEB para su posterior tratamiento.

##### Contador D

- ✚ Recibe la factura del Contador D de la misma UEB de las ventas y servicios prestados.
- ✚ Entrega documento para expediente al Contador C de la UEB Gestión Contable.
- ✚ Contabilizar las ventas y servicios prestados en el sistema VERSAT Sarasola en la UEB Gestión Contable.
- ✚ Prepara la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las ventas.

#### UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu.

##### Director de la UEB:

- ✚ Firmar la contratación en MN y en divisa con clientes nacionales para la venta de Ganado y servicios realizados a partir de la actividad que se realice.
- ✚ Verificar si las ventas y servicios realizados están en correspondencia con lo declarado en los contratos y con el objeto social de la UEB.

##### Dependiente de almacén.

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

##### Técnico Pecuario:

- ✚ Realizar mediante facturas las ventas y servicios prestados y entregársela al contador D.
- ✚ Recibir cheque de las ventas realizadas y servicios prestados y entregar al Contador D de la UEB.
- ✚ Hacer las gestiones de cobro.

##### Contador D:

- ✚ Recibe facturas de todas las ventas y servicios prestados del técnico pecuario y hace entrega a la Contadora C de la UEB Gestión Contable para el expediente.
- ✚ Recibir cheque de las ventas realizadas y servicios prestados, procede a hacer entrega a la Contadora B del Centro Gestión Contable.
- ✚ Contabilizar los cobros de las ventas realizadas y servicios prestados.

#### UEB Gestión Contable.

#### Director Contable Financiero:

- ✚ Orientar y controlar el proceso de contratación económica y Precisar los instrumentos de cobro.
- ✚ 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.
- ✚ Garantizar el proceso de compensación de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar según Carta circular No 215/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- ✚ Revisar el Plan de prevención a partir de las deficiencias detectada en las UEB.
- ✚ Comprobar que se realice las conciliaciones con los clientes según la legislación vigente.
- ✚ Aprobar el procedimiento para la contratación económica en la empresa en caso del que el director no se encuentre.

#### Contador B: Especialista Principal.

- ✚ Analizar que las operaciones contables se realicen por los procedimientos establecidos.
- ✚ Conciliar el saldo de las Cuentas por Cobrar con la cuenta control y con los expedientes de los diferentes clientes.
- ✚ Elabora informe Cuentas por Cobrar.

#### Contador B. Financiera.

- ✚ Recibir los cheques de las ventas en divisas realizadas por las UEB.
- ✚ Conciliar las facturas pendientes de cobro con los clientes.
- ✚ Mostrar evidencia de la conciliación con los clientes.
- ✚ Conciliar el saldo de las Cuentas por Cobrar con los expedientes de los clientes.
- ✚ Contabilizar los cobros realizados a los clientes de las facturas de ventas y servicios prestados en las UEB y en la Empresa en el módulo de contabilidad general en el sistema VERSAT Sarasola.
- ✚ Entregar al contador C las facturas de las ventas para su archivo.

- ✚ Enumerar y firmar los modelos de factura en blanco.
- ✚ Comprobar que se realice las conciliaciones con los proveedores según la legislación vigente
- ✚ 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.
- ✚ Verificar que se cumpla lo establecido en la resolución 245 /08 del Banco Central de Cuba.
- ✚ Elaborar los expedientes de los faltantes, pérdidas y sobrantes y contabilizar de acuerdo a la resolución 20/009 del Ministerio de Finanzas y Precios y entregárselo al Contador C
- ✚ Mantener un estricto control en la contabilización de las Cuentas por Cobrar.
- ✚ Hacer las gestiones de cobro

#### Contador B

- ✚ Recibir los cheques de las ventas y servicios prestados en MN realizadas por las UEB.
- ✚ Recibir facturas previamente enumeradas.
- ✚ Mantener actualizado la numeración consecutiva de las facturas.
- ✚ Controlar las facturas canceladas y que se encuentren archivadas.
- ✚ Controlar las facturas emitidas y canceladas.
- ✚ Entregar expedientes al Contador C para su posterior conciliación.
- ✚ Mantener un adecuado control sobre las Cuentas por Cobrar que en un determinado momento se presenten a FINATUR.
- ✚ Realizar las gestiones de cobro con los clientes
- ✚ Confeccione el Registro de las ventas.
- ✚ Mantener actualizado el Registro de las ventas con los siguientes datos de carácter obligatorio:
  - Cliente y código
  - Factura, número
  - Cheque, número
  - Importe de la factura
  - Fecha de depósito
  - Fecha registrada por el banco.

Hacer las Gestiones de Cobro.

## Contador C

- ✚ Recibir facturas valoradas de las UEB por los contadores D para el expediente.
- ✚ Controlar los expedientes por clientes y relacionar en las facturas el documento de cobro y fecha.
- ✚ Realizar conciliaciones con los clientes.
- ✚ Responsable de que los expedientes tengan toda la documentación según lo establecido tanto en Moneda Nacional como en Divisas. Responsable de los Faltantes(importe no recibido por Cuentas por Cobrar)

## 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

- ✚ Emitir Resolución donde se designe al personal facultado a efectuar el proceso de contratación.
- ✚ Elaborar y exigir que los contratos económicos cumplan lo establecido con la legislación vigente.
- ✚ Cumplir con lo establecido cuando los saldos de las Cuentas y Documentos por Cobrar sean declarados en embargo judicial.
- ✚ Controlar el proceso de contratación económica verificando que cada venta y servicio que se presten estén aprobados en el objeto social de la entidad.
- ✚ Controlar el proceso de contratación económica verificando que cada venta y servicio que se presten estén aprobados en el objeto social de la entidad.
- ✚ Exigir y precisar que se cumplan las condiciones de cobro establecidos en los contratos.

- ✚ Exigir se realicen periódicamente las conciliaciones según lo establecido en la legislación vigente dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.
- ✚ 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.
- ✚ 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.

#### Director de UEB

- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ 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.

#### Contador B

- ✚ Verificar que las operaciones de débitos y créditos contabilizados se correspondan con el contenido económico de estas cuentas.
- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ 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.

- ✚ Contabilizar en base a la información del asesor jurídico las Cuentas por Cobrar en embargo judicial.
- ✚ 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.
- ✚ Realizar las gestiones de cobro.

## Contador C

- ✚ Recibir facturas valoradas de las UEB por los contadores D para el expediente.
- ✚ Controlar los expedientes por clientes y relacionar en las facturas el documento de cobro y fecha.
- ✚ Realizar conciliaciones con los clientes.
- ✚ Responsable de que los expedientes tengan toda la documentación según lo establecido tanto en Moneda Nacional como en Divisas.
- ✚ Responsable de los Faltantes(importe no recibido por Cuentas por Cobrar)

## 6 Contabilización de las Cuentas por Cobrar.

### 135- Cuentas por cobrar a corto plazo

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

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.

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.

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

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.	xxxxx		

Documento: Facturas SC-2-12, cheques.

## 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.

#### Alcance:

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

#### EMISIÓN, DISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN:

Acorde a las características organizativas se utiliza original y copia, la original en la UEB Gestión Contable y la copia en la UEB Integral Servicios Técnicos, la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo, la UEB Granja Urbana y la UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu.

#### 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 entrada.

#### 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.

#### EMISIÓN, DISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN:

Acorde a las características organizativas se utiliza original y copia, la original en la UEB Gestión Contable y la copia en la UEB Integral Servicios Técnicos, la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo, la UEB Granja Urbana y la UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu.

#### 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.

#### EMISIÓN, DISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN:

Acorde a las características organizativas se utiliza original y copia, la original en la UEB Gestión Contable y la copia en la UEB Integral Servicios Técnicos, la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo, la UEB Granja Urbana y la UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu.

##### 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.

##### Distribución:

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.

Tarea	Distintas partes del procedimiento	Intervienen
1	Contratación	Director General, Asesor Jurídico, UEB Integral Servicios Técnicos (Director UEB) UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director UEB) UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu (Director UEB) UEB Granja Urbana (Director UEB) Director Contable Financiero de la UEB Gestión Contable.
2	Ventas en Moneda Nacional y en Divisa al contado y al crédito  Servicios Prestados al Crédito.	Director General,  UEB Integral de Servicios Técnicos (Director, Contador D, Técnico Pecuario), Divisa y MN.  UEB Granja Urbana (Director, Técnico Pecuario y Contador D)MN  UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Contador D, Técnico Pecuario, Dependiente de Almacén) MN  UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu (Director, Técnico Pecuario, Contador D, Dependiente de Almacén)MN

		UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B, Contador C) MN. Servicios.
3	Contabilización de las Ventas en Moneda Nacional y en Divisas al contado y al crédito.  Contabilización Servicios Prestados al Crédito .	UEB Integral de Servicios Técnicos (Contador D) UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B)
4	Análisis de los Cobros. Al contado(depósitos) .Al Crédito (cheques o transferencia)	UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B, Especialista Principal).
5	Expedientes de las Cuentas por Cobrar.	Director General, Asesor jurídico, UEB Integral de Servicios Técnicos (Director, Contador D, Técnico Pecuario),UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Contador D, Técnico Pecuario, Dependiente de Almacén), UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu (Director , Técnico Pecuario , Contador D, Dependiente de Almacén ) UEB Granja Urbana(Director, Técnico Pecuario y Contado D) UEB Gestión Contable(Director Contable Financiero, Contador B, Contador C.
6	Expedientes por reclamación ante inconformidad por las ventas y servicios prestados con los clientes.	Director General, Asesor jurídico, UEB Integral de Servicios Técnicos (Director, Contador D), UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Contador D) UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu (Director, Contador D) UEB Granja Urbana9 Director, Contador D) UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador C).
7	Expedientes por cancelación de las Cuentas por Cobrar que no son reconocidas por los Clientes (Resolución 20/009 MFP).	Director General, Asesor jurídico, UEB Gestión Contable(Director Contable Financiero, Contador B,)
8	Conciliación de las Cuentas por Cobrar con los clientes y dejar evidencia de la conciliación con los mismos.	UEB Gestión Contable (Contador B)

9	Conciliar el saldo de las cuentas por Cobrar con los expedientes de los clientes y con la cuenta control	Contadora B, Especialista Principal de la UEB Gestión Contable.
10	Gestión de Cobro	UEB Integral de Servicios Técnicos(Técnico pecuario UEB Integral Agropecuaria Marta Abreu(Técnico Pecuario), UEB Granja Urbana(Técnico Pecuario)UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo(Técnico Pecuario) y en la UEB Gestión Contable (Contadora B) ,
11	Faltantes(importe no recibido por Cuentas por Cobrar)	Contador C de la UEB Gestión Contable.
12	Compensación autorizada de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar	Director General, UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero)
13	Cumplir con lo establecido en la Resolución 101/011 del Banco Central de Cuba con relación a los Cobros y Pagos.	Director General, Director Contable Financiero. Contador B y C de la UEB Gestión Contable.

### 3. 2 Resultados de la validación

Para la aplicación del cuestionario se realizó una selección de 9 trabajadores de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo y 4 fuera de la entidad, pero con conocimiento de la actividad, donde se tuvo en cuenta su profesión, años de experiencia laboral, años vinculados a la actividad, responsabilidades desempeñadas y su competencia, además se precisó su disposición en participar en la validación del diseño, para lo cual se les dio a conocer los objetivos y beneficios del mismo.

A los expertos seleccionados se les envió una carta invitándolos a participar en la investigación, en la misma se les adjuntó un Cuestionario sobre su competencia y algunos datos personales explicándosele además el objetivo de la realización de la misma (**Ver Anexo 3**).

Como resultado se obtuvo el consenso en todos los expertos de participar y utilizar sus criterios en función del trabajo realizado.

#### Determinación del coeficiente de competencia para cada experto

Para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento  $K_c$  sobre el tema (**Ver Anexo 4**) así como el grado de argumentación  $K_a$  (**Ver Anexo 5**)

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos  $K_c$  y de argumentación  $K_a$ , se calcula el coeficiente de competencia de cada experto.

<i>expertos</i>	<i>K<sub>c</sub></i>	<i>K<sub>a</sub></i>	<i>K</i>
1-	1.00	0.85	0.92
2-	1.00	0.95	0.97
3-	0.90	0.95	0.92
4-	0.90	0.85	0.87
5-	0.90	0.95	0.92
6-	1.00	1.00	1.00
7-	1.00	0.95	0.97
8-	0.90	0.90	0.90
9-	0.90	0.90	0.90
10-	1.00	0.95	0.97
11-	1.00	0.85	0.92
12-	0.90	0.90	0.90
13-	1.00	0.95	0.97

Como se puede observar el 100 % de los expertos tienen un grado de competencia al ser mayor que 0,8.

Se plantean las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$ : No existe concordancia entre los expertos

$H_1$ : Existe concordancia entre los expertos

Al procesar en el paquete estadístico SPSS se obtienen los resultados **(ver Anexo 6)**

El coeficiente de W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos según esta ronda resultó de 0.602. Luego de los resultados obtenidos en este coeficiente aunque no es muy alto, es aceptable, por lo que están básicamente de acuerdo los expertos.

Al procesar las respuestas empleando el paquete SPSS, dado que  $\alpha=0.05 > \text{Sig. Asintótica} = 0,000$  por lo que podemos plantear que existe concordancia entre estos con un nivel de significación del 5 % confirmando los supuestos de nuestra hipótesis.

e calculó el estadígrafo Chi Cuadrado para Kendall, el cual resulto de 78,250 y se comparó con Chi Cuadrado tabulado con k-1 grados de libertad igual a 10 y un nivel de significación de 0.05 resultado este de 18.3 que se determina en la tabla de la distribución Chi cuadrado el percentil .95 con 10 grados de libertad. Si el Chi Cuadrado calculado es mayor que el tabulado entonces se rechaza  $H_0$  y se infiere que existe concordancia entre los expertos al considerar válida la hipótesis alternativa  $H_1$

Esto confirma que se rechaza la hipótesis nula que plantea que no existe concordancia entre los expertos aceptando automáticamente  $H_1$  que plantea que existe concordancia entre los expertos.

Luego de aplicada esta ronda de preguntas a los expertos resumimos los resultados y el análisis de los criterios ofrecidos por ellos.

Para efectuar la validación del Manual se realizó un cuestionario basándose principalmente en el diseño del manual adecuado a las características de la empresa y teniendo en cuenta la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

El cuestionario para la validación fue sometido a los 13 expertos seleccionados, el mismo tiene la particularidad de que está confeccionado de manera que cada experto ofrece su opinión sobre cada una de las cuestiones a través de 5 categorías evaluativas.

- 1.- No adecuado (NA)
- 2.- Poco adecuado (PA)
- 3.- Adecuado (A)
- 4.- Bastante adecuado (BA)
- 5.- Muy adecuado (MA)

#### Procesamiento de la información

En este paso se tuvo en cuenta las respuestas a cada una de las preguntas que aparecen en el cuestionario, así como la coincidencia o no de las mismas, y como resultado aquellos criterios que puedan enriquecer o mejorar los criterios de medida para la evaluación del examen práctico del Manual.

#### Resultados por expertos:

##### Experto 1

Contador Público, sesenta años de experiencia laboral, Premio Nacional de Auditoría.

## Criterios emitidos por el experto No. 1

- ✚ Considera muy adecuado que el manual diseñado en la temática Cuenta por Cobrar propicia el control adecuado de estos recursos de la entidad, cumple con el principio Fijación de responsabilidad establecido por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, Asegura que el Manual diseñado contribuye a la detección de errores e irregularidades, además se aplica a las operaciones de registro contable conforme a la Norma Cubana de Información Financiera. El mismo precisa que es de vital importancia la actualización periódica del manual que este está en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad .Considera que dicho manual propicia la adecuación de la guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República Y Precisa que dicho manual constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico –administrativo de la entidad.

## Experto 2

Económica, treinta y dos años de experiencia laboral, vinculados al sector MINAGRI tres años y vinculados a la Empresa seis años, ha desempeñado satisfactoriamente varias responsabilidades como la contabilización de las operaciones de caja y banco, cuentas por cobrar, etc., en la actualidad se encuentra laborando como Contador B.

## Criterios emitidos por el experto No.2

- ✚ El diseño de este manual está muy adecuado porque cumple con lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la Republica, en cuanto a su principio de fijación de responsabilidad, para el control de las Cuentas por Cobrar ,coincide que el referido manual necesita una actualización periódica, según cambios en legislaciones y transformaciones que puedan surgir en la empresa, organiza el proceso contable, es bueno resaltar la importancia de todas las tareas a realizar para garantizar el buen cumplimiento de lo establecido. Además fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol, contribuye a la detección de errores e irregularidades .El mismo constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo Económico-Administrativo de la entidad y una herramienta de retroalimentación y mejora continua en la misma.

### Experto 3

Licenciado en Economía, veintisiete años de experiencia laboral, vinculado al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, se ha desempeñado como Director Contable Financiero de la UEB Gestión Contable desde que comenzó a laborar en ella hasta la actualidad.

#### Criterios emitidos por el experto No.3

- ✚ Considera muy adecuado el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar porque cumple con la organización del proceso contable, además Coincide en la necesidad de la actualización del Manual de Procedimiento a raíz de cambios en las legislaciones y modificaciones que pueda tener la empresa directivamente El mismo constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo Económico-Administrativo de la entidad y una herramienta de retroalimentación y mejora continua en la misma. Además fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol, contribuye a la detección de errores e irregularidades .Considera bastante adecuado resaltar la importancia de establecer Procedimientos y fijar responsabilidades en todas las tareas a realizar para garantizar el buen cumplimiento de lo establecido en la 60/11.

### Experto 4

Licenciada en Contabilidad y finanzas, diez años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, actualmente se desempeña como Contador C, de la UEB Gestión Contable, llevando el control de los medios básicos.

#### Criterios emitidos por el experto No.4

- ✚ Asegura que soluciona el problema pues Propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad y se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubana de Información Financiera además contribuye a la detección de errores e irregularidades, considera que es necesaria la actualización del manual en el tema de cuentas por cobrar hasta tanto no se disponga por Resolución Ministerial algún cambio al respecto. Cree bastante adecuado que con el manual diseñado se cumple con el principio fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica, que este en correspondencia con el plan de prevención de la entidad, y fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control Asegura que constituye una herramienta de

retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad y es necesario la actualización periódica del manual.

#### Experto 5

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, quince años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, actualmente se desempeña como Contador B, llevando el control del combustible de la UEB Gestión Contable.

Criterios emitidos por el experto No.5

✚ Considera muy adecuado que el Manual propuesto contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, que este debe ser actualizado periódicamente. se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubana de Información Financiera. Encuentra bastante adecuado el Manual a lo legislado en la Resolución 60/11 ya que cumple con el principio de fijación de responsabilidad, contribuye a la detección de errores e irregularidades y que este esta en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad. Además propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la Republica y que constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema del sistema de Control interno.

#### Experto 6

Licenciada en Economía, diez y siete años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa tres años, se desempeña como Contador C, llevando la contabilidad del motel de la UEB Aseguramiento y Comercialización de insumos.

Criterios emitidos por el experto No.6

✚ Considera que el manual diseñado en la temática cuenta por cobrar propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad, que este se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Encuentra muy adecuado que el manual diseñado cumple con el principio fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica ,este contribuye a la detección de errores e irregularidades y a la organización del proceso contable de la entidad ,además que dicho manual es necesario la actualización periódica .Considera bastante adecuado que el manual diseñado en la temática Cuenta Por cobrar esta en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad y que este fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control , propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol en la

entidad emitida por la Contraloría General de la República, constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico – administrativo de la entidad.

### Experto 7

Técnico Medio en Contabilidad, treinta y dos años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, se desempeña como Contador D de la UEB Gestión Contable, llevando las cuentas por pagar.

Criterios emitidos por el experto No.7

✚ Considera que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar debe de ser actualizado periódicamente que el mismo propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol y contribuye a la organización del proceso contable de la entidad. Considera muy adecuado que el manual diseñado se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera y propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad de acuerdo a sus características. Considera bastante adecuado que el manual diseñado cumple con el principio de fijación de responsabilidad establecido en la Resolución60/2011 de la Contraloría General de la Republica, que este contribuye a la detección de errores e irregularidades, además esta en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad y fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control. Considera bastante adecuado también que el manual diseñado constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad y una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico – administrativo .

### Experto 8

Licenciada en Bibliotecología, treinta y dos años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, se desempeña como Técnico en Supervisión y Control de la empresa, atendiendo el Control Interno de la misma.

Criterios emitidos por el experto No.8

✚ Encuentra muy adecuado que el manual diseñado en la temática cuenta por cobrar propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad de acuerdo a sus características, que en el mismo se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera, que el manual diseñado contribuye a la detección de errores e

irregularidades y a la organización del proceso contable de la entidad que el mismo debe ser actualizado periódicamente .Considera bastante adecuado que el manual de procedimiento diseñado en la temática cuentas por cobrar cumple con el principio Fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica ,este esta en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad y fortalece la actuación del Comité de Prevención y control . Encuentra bastante adecuado que el manual diseñado propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la Republica en la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de Control interno en la entidad además una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la misma .

### Experto 9

Licenciado en Economía treinta años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, se desempeña como Económico de la Comisión Liquidadora en la empresa,

Criterios emitidos por el experto No.9

- ✚ Considera muy adecuado que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar debe ser actualizado periódicamente, que el mismo contribuye a la organización del proceso contable de la entidad ,se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera y propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad de acuerdo a sus características .Encuentra bastante adecuado que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar cumple con el principio Fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la Republica, contribuye a la detección de errores e irregularidades ,y en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad. Cree que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar fortalece la actuación del Comité de Prevención, el mismo propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la Republica y constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad. Además constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico –administrativo de la entidad.

### Experto 10

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, treinta años de experiencia laboral, actualmente se desempeña como Auditora del Poder Popular Municipal, Lajas.

## Criterios emitidos por el experto No.10

- ✚ Cree que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar fortalece la actuación del Comité de Prevención, el mismo propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República y constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad. Además constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico –administrativo de la entidad. Considera muy adecuado que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar debe ser actualizado periódicamente, que el mismo contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, se aplica a las operaciones de registro contable conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera y propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad de acuerdo a sus características. Encuentra bastante adecuado que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar cumple con el principio Fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la República, contribuye a la detección de errores e irregularidades, y en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad

## Experto 11

Técnico Medio en Economía, doce años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, se desempeña como Contador C, llevando las cuentas por cobrar de la UEB Gestión Contable.

## Criterios emitidos por el experto No.11

- ✚ Considera muy adecuado que el manual diseñado en la temática Cuenta por Cobrar propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a la Norma Cubana de Información Financiera, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, que dicho manual debe ser actualizado periódicamente. Considera bastante adecuado que el manual diseñado cumple con el principio Fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, contribuye a la detección de errores e irregularidades, está en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad, además fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República. Constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad y contribuye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico administrativo de la entidad.

## Experto 12

Licenciado en Economía, cincuenta años de experiencia laboral, vinculados a la empresa veinte años.

Criterios emitidos por el experto No.12

- ✚ Considera muy adecuado que el manual diseñado en la temática Cuenta por Cobrar propicia la responsabilidad establecida en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, que dicho manual debe ser actualizado periódicamente. Este experto considera bastante adecuado que el manual diseñado contribuye a la detección de errores e irregularidades, está en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad, además fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República. Constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad y contribuye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico – administrativo de la entidad.

## Experto 13

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, veintidós años de experiencia laboral, vinculada al sector MINAGRI tres años, y vinculados a la Empresa seis años, se desempeña como Contador B, Especialista Principal, de la UEB Gestión Contable, realiza los análisis de la contabilidad de la empresa.

Criterios emitidos por el experto No.13

- ✚ Considera muy adecuado que el manual diseñado en la temática Cuenta por Cobrar se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a la Norma Cubana de Información ,cumple con el principio Fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, que el manual diseñado contribuye a la detección de errores e irregularidades. Este experto considera bastante adecuado que el manual diseñado está en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad, además fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República. Constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del sistema de control interno en la entidad y contribuye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico –administrativo de la

entidad.

### Resultados por preguntas

- 1.- No adecuado (NA)
- 2.- Poco adecuado (PA)
- 3.- Adecuado (A)
- 4.- Bastante adecuado (BA)
- 5.- Muy adecuado (MA)

Resultado del criterio emitido por los expertos, sobre cada uno de los aspectos contemplados en el Cuestionario a través de las 5 categorías evaluativas. (Ver Anexo 7)

#### Pregunta 1

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuenta por cobrar propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad acorde a sus características?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MA	13	100,0	100,0	100,0

En esta pregunta todos los encuestados consideran que el Manual diseñado para las cuentas por cobrar propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad de acorde a sus características, para un porcentaje del 100 %.

#### Pregunta 2

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubana Información Financiera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MA	13	100,0	100,0	100,0

Al responder esta pregunta todos los encuestados consideran muy adecuado que el referido Manual se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubana Información Financiera, para un porcentaje del 100%.

### Pregunta 3

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar cumple con el principio básico Fijación de Responsabilidad establecido en la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	9	69,2	69,2	69,2
	MA	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Al responder por parte de los expertos esta pregunta existió diversidad de criterios como se puede observar en la tabla de frecuencia, 9 expertos consideran bastante adecuado que el manual diseñado cumple con el principio básico Fijación de Responsabilidad establecido en la resolución 60/2011 para un 69,2% y 4 expertos lo creen muy adecuado para un 30,8%.

### Pregunta 4

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuenta por Cobrar contribuye a la a detección de errores e irregularidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	6	46,2	46,2	46,2
	MA	7	53,8	53,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

En esta pregunta, 6 experto consideran bastante adecuado que el manual diseñado en la temática Cuenta por Cobrar contribuye a la detección de errores e irregularidades para un 46,2% y 7 lo considera muy adecuado representando un 53,8%.

### Pregunta 5

¿Considera usted que el manual diseñado para la temática cuenta por cobrar esta en correspondencia con el plan de Prevención de la entidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	10	76,9	76,9	76,9
	MA	3	23,1	23,1	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Los Expertos al dar su criterio en esta pregunta, 10 consideran que el manual esta en correspondencia con el plan de prevención de la entidad para un 76,9% y 3 lo considera muy adecuado representando el 23,1%.

### Pregunta 6

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuenta por cobrar fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	10	76,9	76,9	76,9
	MA	3	23,1	23,1	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

En esta pregunta, 10 expertos consideran bastante adecuado que el manual diseñado fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control para un 76,9, 3 expertos opinaron muy adecuado, representando el 23,1%.

### Pregunta 7

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuenta por cobrar contribuye a la organización del proceso contable de la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MA	13	100,0	100,0	100,0

Unánimemente consideraron muy adecuado que el manual contribuye a la organización del proceso contable de la entidad

### Pregunta 8

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	9	69,2	69,2	69,2
	MA	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

En este caso 9 expertos consideran bastante adecuado que el manual diseñado para las cuentas por cobrar propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol en la entidad representando el 69,2% y 4 de estos expertos opinaron muy adecuado para un 30,8%.

### Pregunta 9

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	9	69,2	69,2	69,2
	MA	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

En esta pregunta ,9 de los expertos opinaron bastante adecuado que el Manual diseñado constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno para un 69,2% de porcentaje y 4 de ellos lo consideran muy adecuado representando un 30,8%.

## Pregunta 10

¿Considera usted que el manual diseñado en la temática cuentas por cobrar constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BA	11	84,6	84,6	84,6
	MA	2	15,4	15,4	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Los expertos al dar su criterio en esta pregunta, 11 coinciden en bastante adecuado que si constituye el Manual una necesidad para continuar perfeccionando el Control Interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad, para un 84,6% de porcentaje y 2 de ellos lo consideran con muy adecuado representando un 15,4%.

## Pregunta 11.

¿Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática cuenta por cobra r?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ce	13	100,0	100,0	100,0

Los 13 Expertos consideran que es necesaria la actualización periódica del Manual en la temática de Cuentas por Cobrar, pues consideran 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. Para un 100%

Se destacan como aspectos más comunes y esenciales

Como resultado del cuestionario aplicado para la validación del Manual de Procedimiento en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Municipio Cruces, Provincia Cienfuegos el 55,2% de los expertos consideran muy adecuado el Manual diseñado para el control de las Cuentas por Cobrar porque : proporciona el control adecuado de estos recursos en la entidad acorde con sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad

y es necesaria la actualización periódica del Manual elaborado sobre la temática Cuentas por Cobrar.

Coinciden 44,8 % de las respuestas de los expertos en bastante adecuado que el manual diseñado contribuye a la detección de errores e irregularidades, que está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad y fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Considerando por tanto que la entidad debe continuar trabajando con dedicación en estos aspectos señalados para que se obtenga la categoría de muy adecuado.

## Conclusiones:

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 Agropecuaria Mal Tiempo establecer funciones, fijar responsabilidades y contribuir a la organización del proceso contable en esta temática.
- Como resultado de la validación por el criterio de los expertos se considera muy adecuado que el Manual de Procedimientos de las Cuentas por Cobrar 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, propicia el control adecuado de estos recursos en la entidad de acorde a sus características y se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubana Información Financiera.

## 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:

- Implementar lo establecido en el Manual de Procedimientos y mantener una constante actualización al introducirse modificaciones por cambios ocurridos en la entidad por cualquier situación, tanto interna como externa.
- Establecer acciones encaminadas a lograr un pleno dominio por el personal que trabaja la temática Cuentas por Cobrar
- Realizar la contabilización de las operaciones de la entidad únicamente en el sistema el VERSAT Sarasola.
- Extender como referencia para posible aplicación a empresas con características similares pertenecientes al MINAGRI.

## Bibliografía

Alicia Naranjo. (2008). Administración y Control. Retrieved from <http://www.gestiopoli.com/>.

Banco Central de Cuba. (2008a). Resolución 25/2008 Establece los coeficientes a ser aplicados por las administraciones a los fines de la exigencia de la responsabilidad material, según lo dispuesto en el Decreto Ley No. 249 de la Responsabilidad Material.

Banco Central de Cuba. (2008b, September 17). Resolución No. 245/2008 Normas Bancarias para los Cobros y Pagos.

Colectivo de Autores. (2005). *Selección de Tablas Estadísticas*. Ciudad Habana: Félix Varela.

Colectivo de Autores. (2007). *Programa para la preparación de los cuadros y las reservas*. (Lic. Ana María Martín García.).

Colectivo de autores. (n.d.). *Contabilidad General I*. Ciudad de la Habana: Felix Varela.

Consejo de Estado. (2007, July 23). Decreto -LEY No. 249/07 de la Responsabilidad Material.

Contraloría General de la República. (2011a, March 1). Resolución 60/11 Artículo 9. De los componentes y normas.

Contraloría General de la República. (2011b, March 1). Resolución 60/11 Artículo 7. Define las características generales.

Contraloría General de la República. (2011c, March 1). Resolución 60/11 Artículo 14. Supervisión y monitoreo.

Contraloría General de la República. (2011d, March 1). Resolución 60/11 Artículo 13. Información y comunicación.

Contraloría General de la República. (2011e, March 1). Resolución 60/11 Artículo 10. Ambiente de control.

Contraloría General de la República. (2011f, March 1). Resolución 60/11 Artículo 6. Define los principios básicos.

- Contraloría General de la República. (2011g, March 1). Resolución 60/11 Artículo 3 Definición de Control Interno.
- Contraloría General de la República. (2011h, March 1). Resolución 60/11 Artículo 12. Actividades de control.
- Contraloría General de la República. (2011i, March 1). Resolución 60/11 Artículo 11. Gestión y Prevención de Riesgos.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2009, agosto 1). Ley No. 107 aprobada en la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011, abril 18). Resolución 122/2011 Deroga la Resolución 13-2006 M.A.C.
- Cook y Winckle. (n.d.). *Auditoria. Tomo I*.
- Cooper, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe coso)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Dr. Mauricio Lefcovich. (2007, agosto 28). La auditoría interna y la mejora continua. Retrieved from GestioPolis.com.
- Giovanny E. Gómez. (2001, diciembre). Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno. Retrieved from GestioPolis.com.
- Gladys Bejerano Portela. (2010). Concepto de Control Interno. *Periodico Granma*.
- Gladys Maria Bejerano Portela. (2012, February 19). El control empieza por uno mismo. Periódico Juventud Rebelde, 4 y 5.
- González H. (2003). Manuales de Procedimientos. Retrieved January 8, 2012, from <http://172.16.4.4:5802/portal.php/menu/indexTest>.
- Holmes. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Mexico: Limusa.
- Holmes, Arthur W. (2000). *Auditoria Principios y Procedimientos*. México: Editorial Hispano

Americana.

Horngrén, Charles T. (1997). *Contabilidad*. La Habana: Editorial Alejo Carpentier.

Lázaro J. Blanco Encinosa. (2008). *Sistema de Información para el Economista y el Contador*. L.

Ciudad de la Habana Cuba: Félix Varela.

Lic. Alberto Hernández Zambrano. (2010, May 10). Principios de supervisión y el supervisor.

Retrieved from GestioPolis.com.

Lourdes O'Reilly Sánchez. (2008, enero 17). Diseño de una estrategia para la óptima implementación del control interno en la dirección de finanzas municipal. Retrieved from GestioPolis.com.

Lucas Morea, S. S. (2007, diciembre). Control Interno-Informe COSO-Monografías. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>.

Manual de Economía y Finanzas, MINBAS, UNE. (2009, diciembre 21). Tramitación de solicitudes de pago, revisión, ejecución, y control de las cuentas por pagar y de los pagos anticipados realizados.

Manual de Procedimiento Contable. (n.d.). Retrieved from

<http://www.hacienda.go.cr/Msib21/Español/Dirección+General+de+mas+informatica/Manual+de+procedimientos-Contabilidad.htm>.

Maria Gonzalez. (2007, diciembre). El Control Interno. Retrieved from

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>.

Marta Rosa, L. (2004, abril 2). Apuntes sobre CI. Retrieved from gestiopolis.

Meigs, Laser y Meigs. (n.d.). *Principios de Auditoría. Tomo II*. Ciudad de la Habana, Cuba.

Ministerio de finanzas y Precios. (2011, March 28). Resolución 117/011 Deroga la Resolución 297-2003 M.F.P.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2009, abril 27). Resolución 60/09. Elementos claves para el

control de las tarjetas prepagadas para combustible. sobre la adquisición de las tarjetas prepagadas

para combustible, sobre la carga de las tarjetas prepagada.

Ministerio de Auditoría y Control. (2006, enero 18). Resolución No. 13/06, Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.

Ministerio de Economía y Planificación. (2006). Resolución 289 Autoriza la creación de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo en el MINAZ.

Ministerio de Economía y Planificación. (2005, June 8). Resolución No. 2253/ 2005 Indicaciones para la Contratación Económica.

Ministerio de Finanzas y Precio. (2011, Diciembre). Resolución 400/2011 modifica el Anexo No. 2 y 3 Resolución No.9 de fecha 18 de enero de 2007 nomenclador de cuentas para la actividad empresarial y uso y contenido para la actividad empresarial.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2003a). Tabloide especial de grado de implementación de la Resolución 297.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2003b, September 23). Resolución No. 297/03 Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005a, diciembre 20). Resolución No.294/2005 Modifica la Norma Cubana de Contabilidad No. 1 Presentación de estados Financieros. Pone en vigor la Norma Específica de Contabilidad No. 1 “Registro de los gastos de estadía e ingresos por pronto despacho, estadía y recobro de estadía” (NEC.-1). Modifica el Nomenclador de Cuentas y su Uso y Contenido.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005b, September 30). Resolución No. 235/2005 Dispone que el registro contable de los hechos económicos se realice, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2006, enero 25). Resolución No. 26/06 Guía Metodológica para la

evaluación del Control Interno.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007a, enero 18). Resolución No. 14/07 Poner en vigor los datos de uso obligatorio que se tendrán en cuenta al momento de diseñar los modelos.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007b, enero 18). Resolución No.11/07 Modelo SC-2-04 - Informe de Recepción.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007c, enero 18). Resolución No.11/07 Modelo SC-2-05 - Informe de Reclamación.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2009, abril 6). Resolución No. 60/09 - Aprueba la Norma Específica de Contabilidad No. 4 “Control de las Tarjetas Prepagadas para Combustible” (NEC. 4), y el Procedimiento de Control Interno No. 3 “Elementos claves para el Control de las Tarjetas Prepagadas para Combustible” (PCI No. 3).

Ministerio de Finanzas y Precios. (n.d.). Resolución No.11/07 Modelo SC-2-12 - FACTURA.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005, March 24). Resolución No. 54/2005 Establece la elaboración a partir de las Normas Cubanas de Contabilidad, un documento que contenga la base normativa contable de cada entidad, como parte del Sistema de Control Interno.

Ministerio de la Industria Azucarera. (2006, June 30). Resolución 222. Creación de la Empresa Agropecuari Mal Tiempo en en el MINAZ.

Ministerio de la Industria Azucarera. (2009). Resolución 8. Traspaso de la Empresa Agropecuaria Mal Tiempo al Ministerio de la Agricultura.

Ministerio de la Industria Básica. (2003, November 21). Manual Control Interno.

Ministerio de la Industria Básica. (2011, enero 31). Manual Uso y Contenido de las Cuentas.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2008). Resolución 5/2008 Establece procedimiento de aplicación del Decreto Ley No. 249 de Responsabilidad Material.

Ministero de Finanzas y Precios. (2007, enero 18). Resolución No. 9/07 Modifica la Norma Cubana de

Contabilidad No. 6 "Operaciones con Moneda Extranjera y Pesos Convertibles"; y la Sección IV "Nomencladores y Clasificadores".

Ministerio de Finanzas y Precios. (2009, February 3). Resolución No. 20/09 Establece la Norma Específica de Contabilidad No. 3 "Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios" y el Procedimiento No. 2 "Sobre faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes".

Nodal Sánchez, Elisa, & López Toledo, Martha Rosa. (2007). Diseño del Sistema de Control Interno y su validación mediante el método Delphi.

Roca Guerrero, Yenny. (2009, abril 30). Apuntes principales sobre el control interno en Cuba. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/>.

Teodoro Guirado Hernández. (2008, October 31). Los informes especiales de auditoría. Retrieved from GestioPolis.com.

Venezuela. (1994). *Federación Colegio de Contadores Públicos. Principios de Auditoría Generalmente Aceptados*. Venezuela.

Villa Quintero, Jesús, & Col. (2006). *Contabilidad General*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Vladimir Chacón Paredes. (2008). El Control Interno como herramienta fundamental y controladora de las organizaciones. Retrieved from <http://www.gestiopoli.com/>.

Vladimir Ilich Lenin. (1970). *Obras Escogidas en Tres Tomos. Las Tareas Inmediatas del Poder, Tomo II*. Moscú: Progreso.

William Chapman, (1965). *Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas*. Buenos Aires.

## Anexo No. 1

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.

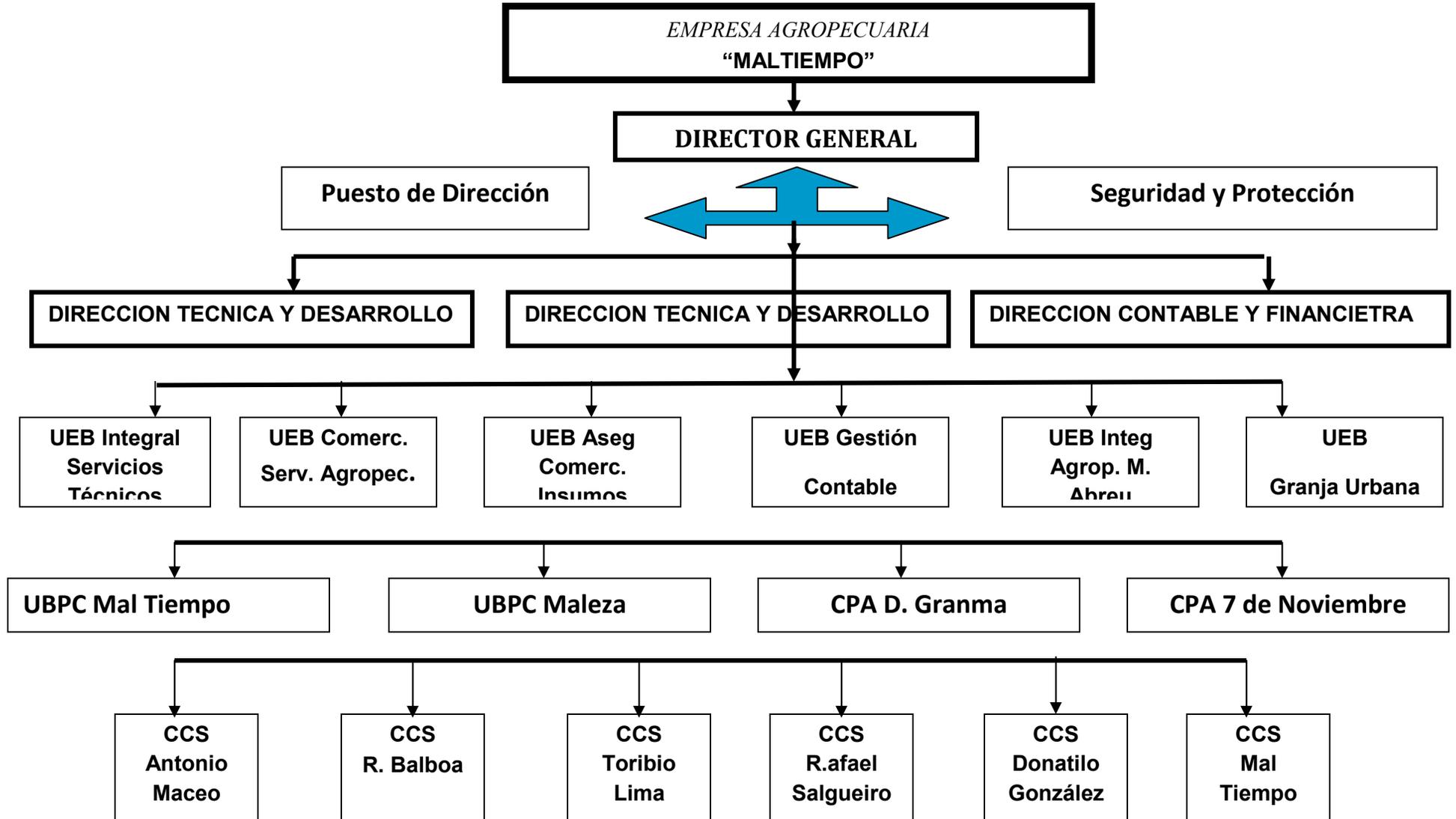
Dada en la ciudad de La Habana, a los 24 días del mes de marzo de 2005

Georgina Barreiro Fajardo

Ministra de Finanzas y Precios

Anexo No.2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA MALTIEMPO



### Anexo No. 3

#### Cuestionario

Estimado Experto:

Conociendo su experiencia en el trabajo, su habitual disposición a colaborar con el trabajo científico, le solicito su valoración sobre el Manual de Procedimientos elaborado como parte del trabajo de Diploma para las Cuentas por Cobrar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, Municipio Cruces, Provincia Cienfuegos, para lo cual le envío dicho manual, en el que se fundamenta y se expone la propuesta para dar solución al problema científico que se planteado. No obstante dejo a su discreción cualquier otro elemento que desee transmitirme. Puede responder por escrito o vía correo electrónico. Muchas gracias por anticipado.

Saludos:

#### Datos generales

Nombre y Apellidos:

Profesión:

Años de experiencia laboral:

Años vinculados al sector:

Años vinculados a la Empresa:

Institución que labora actualmente:

Responsabilidad desempeñada:

Responsabilidad actual:

1. Marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema objeto de investigación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Experiencias obtenidas en la temática Cuentas por Pagar			
Experiencia obtenida como trabajador de la entidad			
Su intuición.			

A continuación presentamos un cuestionario vinculado al Manual de Procedimientos para la temática Cuentas por Cobrar en nuestra entidad. Las respuestas guiarán nuestra reflexión y nos permitirán arribar a juicios de valor sobre lo que debe permanecer y sobre lo que debemos comenzar a transformar. En cada aspecto debes contestar de acuerdo a la escala siguiente:

- 1.- No adecuado (NA)
- 2.- Poco adecuado (PA)
- 3.- Adecuado (A)
- 4.- Bastante adecuado (BA)
- 5.- Muy adecuado (MA)

Preguntas		Respuestas				
No.	Detalles	(MA)	(BA)	(A)	(PA)	(NA)
1-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, proporciona el control adecuado de estos recursos en la entidad acorde a sus características.					
2-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera?					
3-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, cumple con					

	el principio de fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República?					
4-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, contribuye a la detección de errores e irregularidades?					
5-	Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad?					
6-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control?					
7-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad?					
8-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad?					
9-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad?					
10-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, constituye una necesidad para continuar perfeccionando					

	el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad?					
11-	¿Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Cobrar.					

#### Anexo No.4

RESUMEN SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN QUE TIENEN LOS ESPECIALISTAS SOBRE EL TEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

##### Experto No.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									X	1.00

##### Experto No.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									X	1.00

##### Experto No.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								X		0.90

##### Experto No. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								X		0.90

##### Experto No. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

								X		0.90
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	------

Experto No. 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									X	1.00.

Experto No. 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									10	1.00

Experto No. 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								X		0.90

Experto No. 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								X		0.90

Experto No.10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									X	1.00

Experto No. 11										
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



## Anexo No.5

### Experto No. 1

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.		X0.05		
				0.85

### Experto No. 2

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.	X0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.		x0.05		
Total				0.95

### Experto No. 3

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.		x0.05		
<b>Total</b>				<b>0.95</b>

### Experto No. 4

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.		X0.05		
<b>Total</b>				<b>0.85</b>

### Experto No. 5

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	x0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
<b>Total</b>				<b>0.95</b>

### Experto No. 6

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.	X0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
<b>Total</b>				<b>1.00</b>

### Experto No. 7

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
<b>Total</b>				<b>0.95</b>

### Experto No. 8

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.	X0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.		X0.05		
<b>Total</b>				<b>0.90</b>

### Experto No. 9

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.	X0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.		X0.05		
<b>Total</b>				<b>0.90</b>

### Experto No.10

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
<b>Total</b>				<b>0.95</b>

### Experto No.11

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.	x0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.			X0.15	
Su intuición.	x0.10			
<b>Total</b>				<b>0.85</b>

### Experto No. 12

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por usted.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.		X0.05		
<b>Total</b>				<b>0.90</b>

### Experto No.13

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.	X0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Cobrar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.	X0.10			
<b>Total</b>				<b>0.95</b>

## Anexo No. 6

Rangos	Rango promedio
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, proporciona el control adecuado de estos recursos en la entidad acorde a sus características	8,46
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera	8,46
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, cumple con el principio de fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República	4,65
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, contribuye a la detección de errores e irregularidades	5,92
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad	4,23
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control	4,23
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad	8,46
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad	4,65
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad	4,65
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Cobrar, constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad	3,81
Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Cobrar	8,46

### Estadísticos de contraste

N	13
W de Kendall(a)	,602
Chi-cuadrado	78,250
gl	10
Sig. asintót.	,000

Coefficiente de concordancia de Kendall

## Anexo 7

Resultado de los criterios emitidos por los expertos.

- 1.- No adecuado (NA)
- 2.- Poco adecuado (PA)
- 3.- Adecuado (A)
- 4.- Bastante adecuado (BA)
- 5.- Muy adecuado (MA)

Preguntas		Respuestas				
No.	Detalles	(MA)	(BA)	(A)	(PA)	(NA)
1-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Paga, proporciona el control adecuado de estos recursos en la entidad acorde a sus características.	13	0	0	0	0
2-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera?	13	0	0	0	0
3-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, cumple con el principio de fijación de responsabilidad establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República?	4	9	0	0	0
4-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la detección de errores e irregularidades?	7	6	0	0	0

5-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad?	3	10	0	0	0
6-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control?	3	10	0	0	0
7-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad?	13	0	0	0	0
8-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad?	4	9	0	0	0
9-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad?	4	9	0	0	0
10-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad?	2	11	0	0	0
11-	¿Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.	13	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>79</b>	<b>64</b>			

