



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS CONTABLES

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Pagar en la Empresa
Estatad Socialista Empresa Agropecuaria Mal Tiempo**

Autor: Milagros Mora De La Rosa

Tutores: MSc. Jorge Luis Pérez Gutiérrez

MSc. Evelyn Beatriz Lanza González

Curso 2011 – 2012 “Año

54 de la Revolución”

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a toda mi familia en especial a mis hijos y esposo, a todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron a cumplir mis sueños.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ Agradezco a todas las personas que han ayudado de una forma u otra la realización de este trabajo.
- ❖ A mi familia por tener paciencia y ayudarme en todo, por tener que dedicarme a los tiempos libres a mis estudios, sin ellos no lo hubiera logrado.
- ❖ A todos los compañeros de estudio que me ayudaron a permanecer en el aula y lograr este reto.
- ❖ A todos los compañeros de trabajo de la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo por la ayuda inmensa que me brindaron para cumplir a tiempo con esta investigación. Sin su ayuda hubiera sido imposible lograrlo.
- ❖ A todas mis compañeras de trabajo de la empresa Comercio y Gastronomía, Lajas. Por su ayuda y comprensión.
- ❖ A toda aquella persona que puso su granito de contribución, que enumerarlos serian muchos, pero ellos saben quienes son.
- ❖ Evelin y Jorge Luís mis tutores, que más que eso, han sido nuestra segunda familia.
- ❖ A todos los profesores que tuvieron parte en mi formación en estos seis años
- ❖ Agradezco a la Revolución que me dio la oportunidad de poder estudiar y lograr mi sueño.
- ❖ A todos

Muchas Gracias.

PENSAMIENTO

“Insisto, el control no es solamente para enfrentar el delito, la corrupción .El control es para trabajar mejor y para lograr mayor eficiencia.”

Gladys Bejerano Portela

RESUMEN

En la actualidad innumerable han sido los intentos por lograr un adecuado control que proporcione el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades. Dentro de estos encontramos los Manuales de Procedimientos, los cuales son instrumentos de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa, con el propósito de mejorar, orientar y conducir los esfuerzos del personal. El objetivo general del presente trabajo es diseñar un Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Pagar de acuerdo con las características de la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo. El mismo se estructura en tres capítulos, el primero con aspectos generales y definiciones sobre control interno y manuales de procedimientos, el segundo, características de la Empresa y aspectos metodológicos para el diseño del Manual y el tercero, Manual en si mismo y validación a partir de la encuesta aplicada a expertos, procesado por el paquete estadístico SPSS versión 15.0 en Español. Tomando como referencia para realizar este trabajo, la Resolución No 60/011 Normas del Sistema de Control Interno por la Contraloría General de la República, la Ley 107 del 2009 de la Asamblea Nacional del Poder Popular así como las Normas Cubanas de Información Financieras del Ministerio de Finanzas y Precios.

SUMMARY

At the present time the intents for achieving an appropriate control that provides the execution of the objectives foreseen in the entities have been countless, Among these we found the Manuals of Procedures, which are instruments of support where you can find in a systematic way the steps to follow in order to execute the activities of a certain work or the functions of an administrative unit, with the purpose of improving, guide and drive the efforts of the personnel. The general objective of the present work is to design a Manual of Procedures for the control of the Counts for Paying taking into account the characteristics of the EES Mal Tiempo Agricultural Enterprise. It is structured in three chapters, the first one with general aspects and definitions on internal control and manuals of procedures, the second one with the characteristics of the Enterprise and methodological aspects for the design of the Manual and the third one the approach of experts by means of surveys proposed in the statistical package SPSS version 15.0 in Spanish. Taking as reference for carrying out this work the Resolution 60/2011 Norms of the Internal Control System from the General Contraloría of the Republic, the Law 107/2009 of the National Assembly of the Popular Power as well as the Cuban Norms of Financial Information of the Ministry of Finances and Prices.

INDICE

	<u>Pág.</u>
Introducción.....	1
1 Capítulo I Generalidades Control Interno y Manuales de Procedimientos.....	6
1.1 Control interno y sus definiciones.....	6
1.2 Informe COSO.....	8
1.3 El Control interno en Cuba.....	11
1.4 Vinculación objetivos de Control Interno – Manual de Procedimientos.....	19
1.4.1 Manual de Procedimientos.....	20
1.4.2 Representación y descripción de procedimientos.....	21
1.4.3 Características de los Manuales.....	22
1.4.4 Ventajas de los Manuales.....	23
1.4.5. Beneficio de los Manuales.....	23
1.4.6 Objetivos de los Manuales.....	24
1.4.7. Tipos de Manuales de Procedimientos.....	24
1.4.8 Importancia de los Manuales de Procedimiento.....	25
1.4.9 Mejoramiento Continuo.....	25
1.5 Normas Cubanas de Información Financiera.....	26
1.5.1 Normas de valoración y exposición. Pasivos Circulantes y a Largo Plazo....	27
1.5.2. Uso y Contenido.....	29
2 CAPITULO 2: Caracterización de la Empresa – 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.....	41
2.3.1 Estructura de un Manual de Procedimientos.....	42
2.3.2 Propuesta de método para validar.....	45
3 CAPITULO III: Manual de Procedimientos para el Control de las Cuentas por Pagar – Resultados de la Validación.....	50
3.1 Presentación del manual.....	50
3.2 Resultados de la validación.....	69
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Desde los años cuarenta fueron publicados por diferentes organizaciones profesionales de auditorías internas y externas diversos informes, recomendaciones y normas acerca del control interno, llegando a la conclusión que las auditorías pueden realizarse con mayor eficacia y eficiencia.

Un asunto importante para el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitar desviaciones no deseadas, manejar información fiable y asegurar cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos, todo esto concierne al control interno.

Estudios sobre el control interno realizados en los últimos años, confluyen en reconocer un conjunto de factores de primer orden, como son:

La necesidad que el control interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que esté implicado en los procesos normales de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema, la necesidad de que los objetivos del sistema de control interno se correspondan y refieran a los propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia, eficacia y la necesidad de unificar el significado que el control interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas.

En Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado bajo las características y condiciones propias, dada la necesidad de una definición única de Control Interno se traza la tarea de analizar profundamente los lineamientos establecidos en el Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of Treadway), por lo cual el Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad acordó instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, para que estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes.

Ante tal requerimiento, y a propuesta del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, el Ministerio de Finanzas y Precios aprueba el 23 de septiembre del 2003 la Resolución 297, donde se pone vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas. Esta resolución jugó un papel trascendental en materia de Control Interno en nuestro país, por espacio de varios años. Esta sentó una base, nos dio una experiencia para desarrollar el trabajo actual, además de los objetivos que nos estamos proponiendo. Por tanto muchos conceptos e ideas básicas están presentes en la actualidad.

En el año 2003 el Ministerio de Auditoría y Control emite la Resolución No. 013 donde se establecen las formas en que se elaboran los planes de medidas contra la corrupción, las ilegalidades y las indisciplinas, esta resolución es derogada y en el año 2006 el mismo ministerio dicta la Resolución No. 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.

En el año 2009, Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba en sesión celebrada el día 1ro de agosto de 2009, correspondiente al Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura, aprueba la ley 107 de la Contraloría General de la República, a partir de la necesidad de que existiera una legislación que perfeccionara la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales. La ley, en su capítulo I, artículo 11 muestra una serie de definiciones de términos, entre los que se señala el referido a Sistema de Control Interno, donde se precisa que son 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.

Para el año 2011 y por la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, la Contraloría General de la República aconseja dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297 de 23 de septiembre de 2003 dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13 de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, es por ello, que el 1 de marzo del 2011 se aprueba por la Contraloría la Resolución 60 referente a las Normas del Sistema del Control Interno, derogándose posteriormente la Resolución 297/2003 por la Resolución 117 del Ministerio de Finanzas y Precios el día 28 de marzo del propio año y la Resolución 13/2006 por la Resolución 122 de la Contraloría con fecha 18 de abril del 2011.

Como un aspecto medular se proyecta en los Lineamiento de la Política Económica y Social, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, año 2011, en el Modelo de Gestión Económica, el lineamiento 12 se señala que: "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"(VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011), constituyendo la base legal de este lineamiento la Ley 107 del 2009 de la Contraloría General de la República y la propia Resolución 60 del 2011 Normas del Sistema de Control Interno. La Contraloría se inserta en el proceso de implantación de los lineamientos, en primer lugar, tiene que educar, ayudar, contribuir y exigir para que exista orden, disciplina, respeto a la legalidad. Si la

implementación no la hacemos como está prevista los resultados podrían convertirse en negativos. El sentido de los lineamientos y de los acuerdos no es cumplir por cumplir, sino poner en práctica las nuevas decisiones, las nuevas medidas para desarrollar el país y mejorar las condiciones de vida de la población.

Los cambios ocurridos en la economía cubana actual han incentivado la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento de sus Sistemas de Control Interno y como respuesta a esos cambios, se han desarrollado métodos que permitan una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno como punto de partida para el éxito en el control de los diferentes subsistemas contables y temáticas como son las Cuentas por Pagar.

Situación Problemática: La Empresa Estatal Socialista Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, en lo adelante EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, municipio Cruces, provincia Cienfuegos, posee un Manual de Procedimientos orientado por la Dirección Provincial del Ministerio de la Agricultura Cienfuegos, de manera general el cual no refleja las diferentes actividades referidas a las cuentas por pagar que se desarrollan en la entidad, ni la responsabilidad específica de cada persona en esta temática, 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: La carencia de un Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, municipio Cruces, provincia Cienfuegos, que responda a las características de la entidad.

Hipótesis: Si se diseña un Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, municipio Cruces, provincia Cienfuegos contribuirá al adecuado control de dichas cuentas acorde a las características de la entidad.

Objetivo General: Diseñar un Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, municipio Cruces, provincia Cienfuegos de acuerdo a sus características.

Objetivos Específicos:

- Realizar búsqueda bibliográfica actualizada referente al tema de investigación.

- Caracterizar la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.
- Diseñar el Manual de Procedimientos para las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.
- Validar el Manual de Procedimientos para las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo a través del método criterio de expertos procesado por el paquete estadístico SPSS versión (15.0) en Español.

Variable Dependiente: Adecuado control de las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, municipio Cruces, provincia Cienfuegos.

Variable Independiente: Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Pagar en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo.

Justificación

La entidad necesita actualmente manuales que sirvan de guía o instrumento para el control de las Cuentas por Pagar con la finalidad de que responda a las exigencias del control interno en la actualidad. La empresa cuenta con el personal calificado para poner en práctica este manual.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron los métodos: método histórico-lógico, síntesis y análisis, análisis de documentos y el método criterio de expertos que posteriormente es procesado por el paquete estadístico el SPSS (Versión 15.0).

Tipo de investigación:

De tipo explicativa, ya que se realiza desde un contexto específico y a partir de una propuesta metodológica se diseña el Manual de Procedimientos, lo cual posibilitará la verificación y el control satisfactorio de las mismas.

El presente Trabajo de Diploma estará estructurado de la siguiente forma:

Capítulo 1: Generalidades de Control Interno y Manuales de Procedimientos

Sobre la base de una amplia búsqueda de bibliografía se abordarán los aspectos generales sobre los Manuales de Procedimientos a partir de las condiciones cubanas y el escenario actual.

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

Se realizará la caracterización de la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo con énfasis en la situación actual de las Cuentas por Pagar y se describirá los aspectos metodológicos para el diseño del Manual de Procedimientos, a partir de los componentes del mismo.

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

Presentación del Manual. Se realiza la validación del mismo a partir de las encuestas aplicadas, la selección de los expertos y el procesamiento de esta información, a partir de paquete estadístico SPSS (Versión 15.0).

CAPITULO 1: GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

1.1 Control interno y sus definiciones.

El control consiste en registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuestos, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones. En términos simples puede expresarse que el control consiste en la comparación de la ejecución real con lo previsto, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Ninguna organización ya sea estatal o privada puede funcionar sin un plan o marco conceptual de referencia por el que se disponga anticipadamente bien de forma explícita o implícita qué debe hacerse, cómo debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo debe hacerse en las diferentes áreas o niveles de la organización y en función de las nuevas circunstancias o la información que se vaya generando en el interior o en el exterior de la misma.

Hoy existe una amplia concepción en lo que a materia de Control Interno se refiere, varios autores que a nivel mundial han realizado su aporte en este sentido, tal es el caso de William L. Chapman, que defiende como concepto de Control Interno “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 efectos 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).

Según John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa: El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.(J. J Willingham, 1982).

La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, lo define como: “El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa.(Venezuela, 1994).

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).

Lucas Morea plantea que, “el control es la acción que compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos para corregir la acción, o bien prever las decisiones o planes”.(Lucas Morea, 2007)

A lo largo de estos años la utilización del sistema de control interno estuvo limitado a las actividades económicas, se tenía la creencia que era particularmente diseñado para las actividades de contabilidad y finanzas, las demás áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían participe de esta actividad. Existían dirigentes en nuestras organizaciones que no creían en el sistema de control interno como un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para alcanzar la eficiencia y efectividad de las operaciones que se habían propuesto.(Colectivo de Autores, 2007).

Las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país menospreciando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad lo que fue un elemento que atentaba contra la eficiencia del sistema de control interno.(Lourdes O’Reilly Sánchez, 2008).

R. Maldonado plantea en el libro Estudio de la Contabilidad General que “el concepto que más se adapta al Control Interno es el emitido por el Instituto Americano de Contadores Públicos, el cual expresa: que es una serie de métodos y medidas adoptadas por un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, garantizar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y aumentar la adherencia a las políticas administrativas prescritas”(Ricardo Maldonado, 2000).

El Colectivo de Autores de Auditoría Montgomery define que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas.(“Auditoria Montgomery,” n.d.).

El Dr. Jack Alberto Araujo Ensuncho plantea que: "Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas la actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos"(Alberto Araujo Ensuncho Jack, 2007) .

1.2 Informe COSO

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

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

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

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

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

En COSO se pone de manifiesto un conjunto de recomendaciones referentes al sistema de control interno en una empresa. Destaca la importancia de entorno del control, los códigos de conducta, la existencia de comités de auditorías y la necesidad de una activa y objetiva actividad de auditoría interna de nuevo tipo. Ayudando a cualquier entidad a obtener logros en su desempeño y su economía previniendo las pérdidas de recursos, asegura la realización de informes financieros contables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Es evidente que tanto el establecimiento de la política, prácticas y procedimientos de control adecuados a cada entidad, así como su mantenimiento y perfeccionamiento constante, corresponden al máximo nivel de dirección de la misma.

Define COSO

"...El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanicismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables...(Cooper & Lybrand, 1997).
- Es importante destacar los aspectos siguientes:
 - a) El control interno se define como un proceso, y por lo tanto el mismo podrá ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo.

Como es un *proceso*, el mismo es un medio para alcanzar un fin, y no un fin en si mismo. El control interno debe estar *integrado* a los procesos operativos de la entidad, y no ser un agregado a los mismos.
 - b) Todos los integrantes de la organización son responsables por el control interno, ya que lo llevan a cabo *las personas* que actúan en todos los niveles, no tratándose solamente de manuales de organización y procedimientos que indican lo que se debe hacer.
 - c) El control interno solo puede proporcionar un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados. La seguridad total o absoluta no existe en este sentido, ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre varias personas que vulneren el sistema de control interno por más fuerte que sea el mismo.
 - d) Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

¿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.

El presente informe expresa que el control interno figura cinco componentes relacionados entre sí, siendo los siguientes:

- Entorno de control.
- Evaluación de los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una correlación y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Seguridad Razonable

El Control Interno, no tanto como es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

Objetivos

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Para este estudio, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

1. **Operaciones**, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.

2. **Información Financiera**, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.

3. **Cumplimiento**, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Sin embargo, la consecución de los objetivos de operación - tales como un retorno particular sobre la inversión, participación en el mercado o ingreso de nuevas líneas de producto - no siempre está bajo el control de la entidad. El control interno no puede prevenir juicios o decisiones incorrectas, o eventos externos que puedan causar una falla en el negocio para la consecución de sus objetivos de operación. Para lograr estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar seguridad razonable solamente si la administración y, en su papel de supervisión, el consejo están siendo acatados, de manera oportuna, en la orientación dada para la consecución de ellos.

1.3 El control interno en Cuba.

Por la trascendencia que tiene el control interno, en Cuba se trazo la tarea de analizar profundamente los lineamientos establecidos en el informe COSO y mediante la resolución No 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, puesta en vigor el 23 de Septiembre de 2003, se instruye al comité de normas cubanas para que establezca el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto con la finalidad de extender los nuevos requerimientos del control interno , de forma gradual en todas las entidades del país.

Se define por la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios que el Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes.

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

Características generales del Control Interno

- ✓ Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- ✓ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

- ✓ En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- ✓ Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- ✓ Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- ✓ Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

Limitaciones del Control Interno

- ✓ El concepto **SEGURIDAD RAZONABLE** está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- ✓ En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, fallas de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- ✓ Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- ✓ La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos. (Ministerio de Finanzas y Precios, 2003).

Las entidades cubanas a partir del año 2003 , con relación al marco de su gestión de riesgos elabora y evalúa periódicamente el plan de prevención contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones económicas por lo que se toma en consideración la experiencia acumulada, así como las variadas actividades de control realizadas, las que han beneficiado en la práctica, al desarrollo de la lucha contra la corrupción, se hace necesario perfeccionar las “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción”. Así se establece entonces la Resolución 13 del 2006 dictada por el Ministerio de Auditoría y Control. La cual expresa que:

El Plan de Prevención debe ser expresión de esas posibilidades, que podemos lograr si ordenamos intencionadamente 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 la conciencia revolucionaria, los valores éticos y morales; el compromiso de cada cuadro, dirigente administrativo, trabajador y del colectivo en su conjunto, que nos asegure honradez y eficiencia, en el cumplimiento de todos nuestros planes y tareas, único y verdadero antídoto contra los males que generan las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.(Ministerio de Auditoría y Control, 2006).

Durante todos estos años la experiencia ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado Socialista Cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las indispensables para el buen funcionamiento del Estado, y cumplir, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista .Así mismo establece como un compromiso de todos los Estados Partes, el de crear u otorgar a los órganos estatales encargados de la lucha contra la corrupción, la independencia necesaria, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficaz y sin ninguna influencia indebida.

En consideración con la importancia que cada día cobra el control interno para las empresas, por el grado de complejidad de las mismas y el desarrollo de nuevos negocios se necesario dejar sin efecto la Resolución No 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precio, con la Resolución 117/2011 del Ministerio de Finanzas y Precio.(Ministerio de finanzas y Precios, 2011).

Al igual que la 13/2006 por la Resolución 122/2011.(Contraloría General de la República de Cuba, 2011). Teniendo en cuenta lo dispuesto en la citada Ley, en su Reglamento y ante la necesidad de continuar perfeccionando el control interno y atemperar las disposiciones vigentes.

En la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba aprobada en la Asamblea Nacional del Poder Popular y publicada 1 de agosto del 2009 en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 029, de fecha 14 de agosto de 2009 se define:

Sistema de Control Interno: Son 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. (Aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009).

Por todo lo antes enunciado y la necesidad de seguir perfeccionando el control interno y la salida del escenario de las resoluciones antes mencionadas se emite una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. La misma aprueba las “Normas del Sistema de Control Interno”, en ella se establecen las normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar de Sistema de Control Interno. El mismo lo define en el artículo 3: 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. (Contraloría General de la República, 2011).

Principios Básicos.

En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- **Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- **Objetividad.** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- **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.

- **División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- **Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de las, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.
- **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.
- **Autocontrol.** Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Características generales.

El Sistema de Control Interno que se diseñe tiene las siguientes características generales:

- **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación y actualización periódica.
- **Integral.** Considera la totalidad de los procesos, subprocesos, actividades y operaciones y en él participan todos los trabajadores.
- **Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos de control con seguridad razonable y satisfacer con la calidad requerida, sus necesidades. En organizaciones pequeñas, establecimientos y

unidades de base, debe ser sencillo, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

El Sistema de Control Interno lo integran cinco componentes y sus normas respectivamente expuestas a continuación:

Ambiente de Control: Sienta las bases para el funcionamiento legal y armónico de la entidad, constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección.

Normas:

- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- Integridad y valores éticos
- Idoneidad demostrada
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

Gestión y Prevención de Riesgos: Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos.

Normas:

- Identificación de riesgos y detección del cambio:.
- Determinación de los objetivos de control
- Prevención de riesgos

Actividades de Control: 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, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Normas:

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

- Indicadores de rendimiento y de desempeño.

Información y Comunicación: Disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

Normas:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación:
- Contenido, calidad y responsabilidad.
- Rendición de cuentas

Supervisión y Monitoreo: Dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión **actividades continuas** que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas y **evaluaciones puntuales** que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Normas

- Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.
- Comité de prevención y control.

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:

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

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

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

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

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

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

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

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

automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado.

Indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distingan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

Como una definición más de control interno tomamos una de las expresadas por Gladys Bejerano Portela en entrevista concebida al periódico Juventud Rebelde el 19 de febrero de 2012 al expresar: el control no es solamente para enfrentar el delito, la corrupción; el control es para trabajar mejor y para lograr mayor eficiencia. No es un invento ni es pura técnica, sino un ejercicio normal, natural, pero obligatorio para que la empresa y la economía puedan funcionar bien. Control es organización y preparación y también es educación y exigencia, porque lo que no se orienta y no se controla, tiene muy pocas posibilidades de ser cumplido y de perfeccionarse. (Gladys Maria Bejerano Portela, 2012).

1.4 Vinculación objetivos de Control Interno – Manual de Procedimientos

Las Cuentas por Pagar

Su origen

Son todas aquellas cuentas que permiten por concesiones que realiza al comprador el vendedor tener en cuenta las condiciones de este último. Se originan por la factura que ampara las mercancías recibida (o servicios recibido) y los cargos de fletes, seguros etc., pagados por la empresa, en las Normas de Contabilidad Cubana se establece que en estas cuentas se registra el importe de las compras de productos y mercancías, debiéndose analizar proveedor y por tipos de monedas, consideran cada documento emitido y pagado.

Toda compra que se realice originará una Cuenta por Pagar y es de gran importancia que esté respaldada esta operación por un contrato y este contemplado en el plan técnico económico y relacionado con el objeto social de la empresa.

Los Pasivos proceden de transacciones u otros sucesos ocurridos en el pasado. Puede ser por la adquisición de bienes y el uso de servicios dan lugar a las Cuentas por Pagar (a menos que el pago se haya anticipado o hecho al contado), y la recepción de un préstamo bancario da lugar a la obligación de rembolsar la cantidad prestada. La entidad puede también reconocer como Pasivos las

Rebajas y Descuentos Futuros, en función de las compras que le hagan los clientes, en cuyo caso es la venta de bienes en el pasado la transacción que da lugar al nacimiento de la obligación.

Los pasivos Circulantes se pueden definir, en el Estado de Situación o Balance General, es probable que, del pago de esa obligación actual, se derive la salida de recursos que lleven incorporados beneficios económicos, y además la cuantía del desembolso a realizar pueda ser evaluada con certeza como el dinero efectivo y otros activos o recursos, durante el ciclo económico del negocio. Y entre los más importantes tenemos las Cuentas por Pagar 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

Según la Resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios puesta en vigor el 24 de Marzo del 2005(**Anexo 1**), expresa que 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,. Además se tiene 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.(Ministerio de Finanzas y Precios., 2005).

El manual de procedimiento es un componente 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

1.4.1 Manual de Procedimientos:

En la Resolución 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno, en su Glosario de términos se define procedimiento como: “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 debe controlarse y registrarse”(Contraloría general de la República, 2011).

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato

que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

“Un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”(INCAFI, 2002).

De acuerdo a la definición anterior se puede concluir que, si un manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada, enfatizando cada paso de una determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenezcan a una organización.

Duhat Kizatus Miguel A. en www.google.com Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".(Duhat Kizatus Miguel A, 2007).

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

1.4.2 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 hacer 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 mas 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.

1.4.3 Características de los Manuales

Por su contenido:

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).

Por función específica:

- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.
- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.(González H, 2003).

1.4.4 VENTAJAS DE LOS MANUALES

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos 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.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- 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 configuran 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

1.4.5. BENEFICIOS DE LOS MANUALES.

- Flujo de información administrativa.

- Guía de trabajo a ejecutar.
- Coordinación de actividades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo

1.4.6. OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

Para González M. a través de la www.google.com. Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos). (Gómez, Giovanni E, 2007).

1.4.7. Tipos de Manuales de Procedimientos

Aunado a lo anterior, es necesario resaltar que no todos los manuales de procedimientos son iguales, ya que existen algunas variantes, veamos:

1) 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.

2) 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.

3) 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.

4) Manual para procedimiento único: Es un manual que se elabora para describir un solo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de forma independiente.

1.4.8 Importancia de los Manuales de Procedimiento

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y método.

1.4.9 Mejoramiento continuo.

El sistema de Control Interno, constituye un instrumento de apoyo para las directivas de cualquier empresa ayudando a producir los mejores resultados, con calidad, eficiencia y mejoramiento continuo.

Los sistemas de control interno requieren de manuales de procedimientos que permiten un adecuado funcionamiento del sistema., esto se consigue mediante la determinación de actividades y

tareas que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo y empresa según sus características de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

En el Componente de Actividad de Control en algunas de las cuestiones a tener en cuenta están los Indicadores de Rendimiento y de Desempeño, donde su objetivo sería establecer estos indicadores de tipo cuantitativo y cualitativo de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinga, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados y el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Por lo que se hace necesario hacer un levantamiento de procedimientos actuales a nivel de país, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

1.5 Normas Cubanas de Información Financiera.

El marco conceptual se refiere a los Estados Financieros elaborados con propósitos de información general, incluyendo en este término los Estados Financieros consolidados. Tales Estados Financieros se preparan y presentan al menos anualmente y se dirigen a cubrir las necesidades comunes de información de una amplia gama de usuarios. Algunos de estos usuarios pueden exigir, y tienen el poder de obtener otra información adicional a la contenida en los Estados Financieros. Sin embargo, muchos de ellos confían en los Estados Contables como su principal fuente de información financiera y, por tanto, estos estados deben ser preparados y presentados teniendo en cuenta las necesidades de los citados usuarios. (Ministerio de Finanzas y Precios, 2005a).

El Marco Conceptual es de aplicación a los Estados Financieros de todas las entidades radicadas en el territorio nacional. Una entidad que informa es toda organización para la cual existen usuarios, que confían en los Estados Financieros como su principal fuente de información acerca de ella.

En nuestro país se puso en vigor el 30 septiembre del 2005 mediante Resolución 235 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) las Normas Cubanas de la Información Financiera que contienen las Normas Cubanas de Contabilidad y las Normas de Valoración y Exposición, de acuerdo con el tema que investigamos.

La Resolución 235/05 sufrió cambio en cuanto a nomenclador de cuenta, uso y contenido dando paso a la Resolución No 294/2005 en el año 2007 (Ministerio de Finanzas y Precios, 2005b) se hace necesario actualizar el Nomenclador de Cuentas Nacional y la Norma Cubana de Contabilidad de esta manera surge la Resolución 09/07 todas del mismo ministerio (Ministerio de Finanzas y Precios, 2007). En el análisis y estudio 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. 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. Quedando al efecto y vigor la Resolución No 400/2011 del 12 de diciembre del 2011.(Ministerio de Finanzas y Precio, 2011).

1.5.1 Normas de valoración y exposición. Pasivos Circulantes y a Largo Plazo

Los Pasivos Circulantes y a Largo Plazo son las deudas u obligaciones financieras de una entidad, cuyos compromisos de pago no excedan los doce meses, o excedan dicho término, respectivamente, pudiendo estar constituidos por los siguientes conceptos:

- a. Obligaciones simples o documentadas provenientes de la adquisición de bienes y servicios vinculados con la actividad de la entidad, adquiridos para su consumo o venta sin transformación, o para su procesamiento y posterior consumo o venta.
- b. Préstamos recibidos de otras entidades financieras locales o internacionales, de organismos internacionales bilaterales o multilaterales de créditos, documentados o no, que se emplean en la actividad de la entidad, ya sea con fines específicos o para la adquisición de bienes, conforme lo determinen las respectivas cláusulas contractuales para cada caso.
- c. Operaciones provenientes de obligaciones laborales, provisionales, fiscales o de otra naturaleza como son sueldos, comisiones, premios, impuestos, etc.
- d. Colocación de títulos de la deuda pública interna o externa, para los fines específicos que se determinen en las normas legales que disponen su emisión.
- e. Ingresos anticipados por futuras ventas de bienes o servicios.

Valoración

El importe de los Pasivos Circulantes y a Largo Plazo en concepto de deuda se configura por su valor nominal, o sea, por el valor de los bienes adquiridos y servicios prestados recibidos, deducidos los descuentos comerciales obtenidos. No se considerarán, en esta instancia, los descuentos de caja que se registrarán en la oportunidad de efectuarse el pago, si corresponden, ni los descuentos por pronto pago, que tienen que reconocerse como ingresos.

Cuando se trate de préstamos en efectivo como consecuencia de colocación de títulos de deuda pública o contratos de préstamos celebrados con organismos internacionales bilaterales o multilaterales de crédito, el Pasivo deberá registrarse por el importe del valor nominal de los títulos colocados o por el contrato de préstamo suscrito y sus plazos efectivamente desembolsados.

Los **Pasivos** en moneda extranjera (Efectos y Cuentas por Pagar) se valúan de acuerdo a la cotización de la moneda de que se trate, al tipo de cambio vigente en la fecha del ingreso de los fondos. Si al cierre del período contable la deuda permaneciera impagada, la misma se ajustará a la cotización o tasa de cambio vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique un aumento del valor pactado originalmente se considerará como pérdida, afectándose el resultado del ejercicio económico.

En las obligaciones reconocidas como Gastos Acumulados a Pagar o Pasivos Acumulados, en los casos en que no es posible conocer con exactitud su importe, se determinan estimaciones, lo más certeras posibles de estos Pasivos, afectando estos gastos el resultado del ejercicio económico.

Los Pasivos representados por la emisión de Obligaciones a Largo Plazo se reconocen por el importe a pagar de acuerdo al valor nominal de los títulos. Para el registro de los intereses podrá optarse por dos variantes:

- a. Reconocerlos como Pasivos Circulantes conforme se vayan devengando, formando parte de los gastos del período económico.
- b. Reconocerlos como Pasivos a Largo Plazo por el importe total, desde el mismo momento de la emisión, formando parte del resultado de cada período económico los intereses correspondientes a cada uno de ellos.

Los gastos de emisión, así como el descuento o el premio concedido en la colocación de los títulos, se amortizan durante el período en que las obligaciones se mantengan en circulación, en proporción al vencimiento de las mismas.

En todos los casos, la amortización correspondiente al período corriente, forma parte del resultado del ejercicio económico.

En los casos de Obligaciones a Largo Plazo por adquisición o reemplazamiento de equipos o máquinas costosas, en las cuales la transacción adopta la forma de una compra con pagos aplazados o la forma de un arrendamiento de bienes con opción de compra, se tendrán en cuenta las siguientes alternativas:

- a. Reconocer como Pasivo a Largo Plazo el principal y los intereses considerarlos como Pasivos Circulantes, conforme se vayan devengando.

- b. Reconocer como Pasivo a Largo Plazo el total de la deuda, constituida por el rincipal más los intereses calculados desde el momento en que es aceptada la transacción, incluyendo los intereses correspondientes a cada período económico como gastos de cada uno de ellos.

Los Pasivos constituidos por importes recibidos en carácter de anticipos, por obligaciones que deberán cumplirse en el ejercicio siguiente, se valuarán por su valor nominal.

Los Pasivos representados por estimaciones de contingencia, son importes o provisiones que puede tener la entidad como consecuencia de eventuales incobrabilidades o riesgos de cálculos inciertos, con incidencia en el resultado del ejercicio económico. Su cálculo se basa en la experiencia sobre la incobrabilidad o riesgo del aspecto tratado o de las regulaciones vigentes para cada uno.

Exposición

Los Pasivos se clasifican en Pasivos Circulantes, a Largo Plazo, Diferidos y Otros, debiendo tenerse en cuenta en su exposición lo siguiente:

- a. Según la fecha en que se asume la obligación de liquidarlos en dinero o en especies y consecuentemente de acuerdo con la fecha de cancelación, es decir, dentro de los doce meses de contraída la misma o posterior a ese período, se clasificarán como Circulantes o a Largo Plazo.
- b. Las cuentas de Pasivos Circulantes y a Largo Plazo deberán ordenarse de acuerdo con su naturaleza, exigibilidad o importancia relativa.
- c. Los compromisos a favor de acreedores por la colocación u obtención de préstamos que configuren la deuda pública directa en moneda nacional o extranjera, por adquisición de bienes o servicios, se expondrán separadamente del resto de las deudas.
- d. Las obligaciones por prestaciones al personal por concepto de sueldos, contribuciones, beneficios, retenciones y aportes a la seguridad social se expondrán de forma individual, al igual que las obligaciones tributarias.
- e. Los Pasivos constitutivos de provisiones se considerarán como cuentas reguladoras del Activo por las que fueron creadas, excepto las Provisiones Operacionales creadas con fines específicos que se incluirán en el Pasivo Circulante.

1.5.2 Uso y Contenido

Se definen las cuentas por pagar en los siguientes rangos de cuentas

PASIVOS CIRCULANTES

405 a 415 CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO

Representan los importes pendientes de pago a proveedores por operaciones corrientes, por la recepción o aceptación de las mercancías, materiales, servicios recibidos, etc., debiéndose analizar por subcuentas obligatorias

por ,proveedores y por cada documento recibido o elaborado y pagado.

Se acreditan por las obligaciones contraídas al efectuar las compras de productos o la recepción de los servicios y se debitan por el importe de los pagos efectuados.

421 a 424 CUENTAS POR PAGAR - ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

En estas cuentas se registran las obligaciones contraídas con los suministradores de Activos Fijos Tangibles, debiéndose analizar por proveedores y éstos por cada documento recibido o elaborado y pagado.

Se acreditan por los documentos recibidos o elaborados y se debitan por los pagos efectuados analiza por subcuentas obligatorias.

565 a 569 CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS

Comprenden los importes pendientes de pago por concepto de: reclamaciones aceptadas, salarios no reclamados que se encuentran dentro del término establecido para su liquidación, indemnizaciones aceptadas a los clientes, arriendo de activos fijos a otras entidades y compra de activos fijos para desmantelar, operaciones de consignación de mercancías; las operaciones de compra – venta de monedas, entre otros. Se analiza por subcuentas de uso obligatorio y por acreedores.

Se acreditan por las obligaciones contraídas por los conceptos enunciados y se debitan por los pagos efectuados a los clientes y acreedores o por los Aportes al Presupuesto del Estado por los salarios no reclamados cuyo plazo de liquidación haya decursado, de acuerdo con las disposiciones financieras vigentes.

146 A 149 PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES

Se registra en estas cuentas el importe de los pagos efectuados a los proveedores por la recepción futura de los productos o mercancías, así como por la aceptación posterior de los trabajos o servicios, en virtud de los contratos suscritos o pactos aceptados.

Se debitan por los pagos anticipados efectuados y se acreditan por el importe de los productos, mercancías y servicios recibidos, así como por los reintegros por pagos en exceso. Se analiza por subcuentas de uso obligatorio y por proveedores.

En la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo el Nomenclador de Cuentas utilizado es emitido por el Ministerio de la Agricultura, en correspondencia con el Uso y Contenido, cumpliendo con lo establecido en las Normas de Valoración y Exposición de las Normas Cubanas de Información Financiera según lo dispuesto en las Resoluciones antes señaladas. A continuación reflejamos el Uso y Contenido y de las cuentas relacionadas con el tema, especificamos que la empresa se encuentra en el proceso de adecuación según lo dispuesto en la Resolución 400/011 del MFP:

PASIVO CIRCULANTE (Hasta un año)

410 a 415 Cuentas por Pagar a Corto Plazo

Representan los importes pendientes de pago a proveedores por operaciones corrientes, posteriormente a la recepción o aceptación de los activos fijos tangibles, inversiones en proceso, equipos por instalar, materiales para inversiones, inventarios, servicios recibidos, etc., debiéndose analizar estas cuentas por proveedores y estos por cada documento recibido o elaborado que ampara estas operaciones y por cada pago efectuado.

Se acreditan por las obligaciones contraídas al efectuar las compras o contratar los servicios e inversiones y se debitan al realizarse los pagos.

553 a 562 Cuentas por pagar diversas

Comprenden los importes pendientes de pago por concepto de: reclamaciones aceptadas, salarios no reclamados, indemnizaciones aceptadas a los clientes, arriendo de activos fijos a otras entidades compra de activos fijos para desmantelar, dotación inicial, entre otros.

Las operaciones que se registran en estas cuentas tienen carácter eventual o contingente o están sometidas a proceso de litigio.

Se acreditan por las obligaciones contraídas por los conceptos enunciados y por los importes cobrados por cuenta de terceros, que aún no han sido pagados a estos y se debitan por los pagos efectuados a los acreedores.

145 a 146 Pagos Anticipados

Se registran en estas cuentas el importe de los pagos efectuados a los proveedores por la recepción futura de los productos o mercancías así como por la aceptación posterior de los trabajos y servicios, en virtud de los contratos suscritos.

Al vencimiento del Contrato o de no existir este, su saldo transcurrido 30 días hábiles deberá ser transferido a la Cuenta 320 – Depósitos y Fianzas.

Se debita por los pagos anticipados efectuados y se acredita por el importe de los productos, mercancías y/o servicios recibidos, así como los reintegros por pagos en exceso.

CAPITULO 2: Caracterización de la Empresa – 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. La estructura organizativa de la empresa está legislada en la Resolución 964/2011 del Ministerio de la Agricultura,

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, (Ministerio de Economía y Planificación, 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,(Ministerio de la Industria Azucarera, 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 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.(Ministerio de la Industria Azucarera, 2009).

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.

Matriz DAFO

Fuente: Folleto Dirección Estratégica de la Empresa, Orquídea Urquiola.

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 compra-venta 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 balancitas.
- 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.

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 Salgueiro, 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:

	Direcciones	UEB Gestión Contable	UEB Integral de Servicios Técnicos	UEB Asegura – Miento y comercialización de Insumos	UEB Productos Agropecuarios	UEB Int. Agropecuaria Marta Abreus	UEB Granja Urbana
Dirigentes 12	6	1	1	1	1	1	1
Técnicos 70	23	10	4	11	1	11	10
Servicios 54	3	-	-	22	-	1	28
Obrero 232	-	-	41	93	-	126	22
Total 418	32	11	46	127	2	139	61

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

Contratación:

Los contratos económicos tienen su fundamento en el Decreto-Ley 15/1978 Normas Básicas para los Contratos Económicos, así como por el Decreto Ley Número 53 Reglamento de las Condiciones Generales del Contrato de Suministros,(Consejo de Estado, n.d.) la Resolución 2253/05 del Ministerio

de Economía y Planificación, establece las indicaciones para la contratación económica. (Ministerio de Economía y Planificación, 2005). Estos son firmados para operar en ambas monedas, nacional y extranjera, con un límite en la cuantía. El Director General firmará cualquier tipo de contrato en moneda nacional o en MLC. La Asesoría Jurídica de la Empresa tiene la función de participar en el proceso de negociación contractual, elaboran y dictaminan los contratos económicos en los que la entidad sea parte, en el cumplimiento de los requisitos formales y legales del mismo. Elabora y participa en los convenios de pago y actas de reconocimiento de deudas y voluntad de pago.

En los contratos deben quedar explícitas las siguientes cláusulas:

Identificación de las partes.

Objeto del contrato.

La solicitud y entrega del los productos o mercancías y su transportación.

Acto de conciliación de las ventas.

Calidad y garantía.

La solicitud de compra, precio y forma de pago.

La garantía de pago.

Responsabilidad y la fuerza mayor.

La entrada en vigor y vigencia del contrato.

La modificación del contrato o su resolución, la legislación aplicable.

Las reclamaciones y el arbitraje.

Otras condiciones.

El proceso de las Cuentas por Pagar comienza con la contratación de los proveedores el cual el máximo responsable es el Director General de la empresa, aunque él, delega en los demás Directores de las Unidades Económicas Básicas (UEB) para que ejecuten las contrataciones, los cuales tienen límites en las diferentes monedas y deben cumplir con el objeto social de la empresa todo esto está asesorado por el jurídico. Las compras se realizan según asignación por el balance nacional del MINAG y/o paquetes tecnológicos así como aquellos productos liberados solicitados por el comprador. Se tiene en cuenta las cantidades, términos y condiciones pactadas en los contratos y estos se obligan al pago de los precios establecidos en las formas y términos que se convenían, a recibir las mismas en los centros comercializadores municipales donde se encuentra domicilio y a transportar o pagar la transportación asumida por el suministrador. Para los productos liberados se realiza por cartas de solicitudes, donde se define lo que se puede o no comprar de acuerdo al objeto social y la situación financiera de la empresa, es por ello, que el Director Contable Financiera lo analiza y autoriza a pagar, con el visto bueno del Director General. Una vez aprobada la compra se procede a su ejecución, los productos comprados se depositan en el almacén y el Dependiente de Almacén encargado de ello, lo recepcionan y le entrega la documentación primaria al contador D para revisarla y crear la obligación con el proveedor en el Departamento de Contabilidad de la UEB

Gestión Contable, para obtener la información acumulada de las Cuentas por Pagar y los cuadros y análisis que de ella se derivan.

Toda actividad o acción genera riesgo por lo tanto si ocurriera pérdidas o faltantes de mercancías en la compra:

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

Valorar el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la entidad para el tratamiento de las cuentas por pagar.

La cancelación de los expedientes de las cuentas por pagar se aprobará por el Nivel de Dirección.

La aprobación de los ajustes contables se efectúa siempre por cada expediente.

Los documentos que conforman el expediente, deberán ser firmados por el Jefe máximo de la entidad que los instruye, debiendo ser archivados y conservados por un período de cinco (5) años contados a partir de la fecha de su cancelación.

La Dirección de la entidad deberá establecer un control sobre los expedientes y notificará al nivel superior que corresponda de la referida aprobación y de la aplicación de la medida disciplinaria.

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

- a) La Certificación del jefe de la entidad con las medidas organizativas, de control y disciplinarias, en caso que procedan, para evitar que los hechos se repitan; y
- b) La Certificación donde conste la fecha, número del acta y del acuerdo, mediante el cual el Consejo de Dirección aprobó el ajuste.

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, TELCOSOST, 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

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

En el diagnóstico en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, se comprobó que el manual existente es el que orientó el organismo superior, los procedimientos que se detallan son de forma general, de aplicación a todas las empresas vinculadas al MINAGRI, en él se pueden apreciar los diferentes aspectos que regula el Ministerio de Finanzas y Precios, en su resolución 54/2005, pero no muestra 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.

Como ya se conoce las Cuentas por Pagar se generan de una compra o servicio recibido y que estas son obligaciones que se tienen con el proveedores ó suministradores. En la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo con relación a esta actividad se involucran tres unidades, la UEB Aseguramiento y Comercializadora de Insumo, integrado por su director, un contador C, dos contadores D, un técnico en comercialización y un almacenero, la misma encargada de la compra de operaciones, inversiones (activo fijos tangibles), así como los servicios recibidos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. La UEB Integral de Servicios Técnicos, encargada de la compra de ganado y servicios recibidos, integrada por el director, el técnico en comercialización y un contador D. La UEB Centro de Gestión Contable en la que se realiza la revisión, conciliación, de forma general con los suministradores y proveedores, así como la conformación de los expedientes, su respectivo análisis, cuadro, pago y tratamiento contable, interviniendo un director contable financiero, cuatro contadores B, dos contadores C y cuatro contadores D. Este proceso de compra tiene adjunto todo lo referido a la contratación y legalidades vigentes. 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 dio un plazo de nueve

meses. En esta entidad no se utilizan las Cuentas por Pagar a Largo Plazo, Trabajo por Reparaciones Generales, las Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista. No se utiliza como instrumento de Pago la Letra de Cambio. Como actividad a tener en cuenta tenemos la compensación de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar, es necesario aclarar que es permitido solo para las cuentas en moneda nacional, en la investigación detectamos que el mes de Febrero del 2011 se realizaron estas compensaciones, existiendo la posibilidad de que se realicen de nuevo. Por todo lo antes referido se hace necesaria la realización del manual de procedimiento para definir tareas y responsabilidades acorde con esta actividad. La empresa cuenta con suministradores de gran importancia para ella como las UBPC, CPA y CCSF que atiende y la Empresa Suministros y Transportes Agropecuarios Cienfuegos. Al cierre del mes de marzo las Cuentas por Pagar tenían un saldo en Moneda Nacional de: Cuentas por Pagar a Corto Plazo 403935.83, en Pagos Anticipados 1163.86 en MN 1158.67 y en MLC 5.19, en Cuentas por Pagar Diversas 30124.95.

2.3 Metodología del Manual de Procedimientos

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 Procedimientos.

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.

Cuadro 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 llevan a cabo las directivas administrativas, y además estas actividades de control se dan en toda la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones, por tanto contribuyen a asegurar que se toman las acciones necesarias para ubicar los riesgos y las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad, 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 Pagar 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 autocrítico.

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 especialista se puede medir a partir de obtener el coeficiente k , que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K=1/2 (Kc + Ka)$$

Donde Kc , es el coeficiente de conocimiento que tiene el especialista 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 Kc sobre el tema.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para calcular el coeficiente de argumentación ka , 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 kc y de argumentación ka , se calcula el coeficiente de competencia de cada especialista (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

$T_i = \frac{\sum_{l=1}^l (t^3 - t)}{12}$ 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 Procedimientos para el Control de las Cuentas por Pagar – Resultado de la Validación

3.1 Presentación del manual

Manual de Procedimientos para el Control de las Cuentas por Pagar 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 Pagar.

2. Alcance:

El mismo abarca a todas las Unidades Organizativas pertenecientes a la EES 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 Pagar y estará disponible en el servidor de la UEB Gestión Contable.

3. Referencias:

Resolución 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno 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 294/005 del Ministerio de Finanzas y Precios modifica a la 235/005

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

Resolución 11/007 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los datos obligatorios de los modelos relacionados con el subsistema de inventarios. (Ministerio de Finanzas y Precios, 2007a)

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

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

Resolución 25/2008 del 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 Resolución 20/2009 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece los procedimientos sobre los faltantes, pérdidas y sobrante de bienes.(Ministerio de Finanzas y Precios, 2009)

Resolución 400/2011 modifica a la 009/007 del Ministerio de Finanzas y Precios, uso y contenido de las cuentas.

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.(Banco Central de Cuba, 2008)

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

Decreto -Ley No. 249/07 de la Responsabilidad Material, Consejo de Estado

Carta circular No 215/05 del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la cancelación de las Cuentas por Cobrar y Pagar.(Ministerio de Finanzas y Precio, 2005)

Ley 107 de Asamblea Nacional del Poder Popular, agosto de 2009, Constitución de la Contraloría General de la República de Cuba.

4. Términos, definiciones y abreviaturas

- Contrato.

- ❖ Revisar 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 este reporte se utiliza como respaldo documental para la conciliación de los proveedores.

- Factura.

- ❖ Formalizar las compras realizadas y los servicios recibidos.

- ❖ Se recibe por los almacenes donde se reciben las mercancías, y es trasladada al departamento de contabilidad, entregada a finanzas para que la valoren, las facturas de los servicios, así como las entregas de productos en consignación o en depósito.
- **Solicitud de Compras, Solicitud de Servicios.**
 - ❖ Solicitar de los proveedores los productos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones de la entidad, en los casos en que no medie contrato, convenio o plan de entrega o en aquellos casos en que a pesar de existir éstos, se estipule por las partes contratantes el envío de este modelo, o se establezca su uso obligatorio.
- **Informe de Recepción, Informe de Reclamación.**
 - ❖ Formalizar la recepción de los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades (proveedores), y Notificar al suministrador o al transportador las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.

5. RESPONSABILIDADES

Director General.

- ✓ Revisar la gestión de la calidad de las compras, la contratación, y pagos, los cuales están en correspondencia con el objeto social.
- ✓ Aprobar las compras para operaciones, inversiones(Activos Fijos Tangibles) y servicios en divisas en correspondencia del Objeto Social.
- ✓ Delegar en los directores UEB para que firmen la contratación con los proveedores para las compras para operaciones, inversiones(AFT) y servicios que se realicen.
- ✓ Aprobar las cancelaciones de los expedientes de la Cuentas por Pagar.
- ✓ Autorizar el pago a los proveedores en ambas monedas.
- ✓ Aprueba el expediente para efectuar las reclamaciones a los proveedores.
- ✓ Designar las personas autorizadas a firmar los cheques para el pago.
- ✓ Aprueba el expediente según resolución 20/09 de los sobrantes, faltantes y pérdidas, así como su cancelación
- ✓ Aprueba el procesamiento de compensación de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar, por la Carta circular No 215/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- ✓ Aprobar el Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Pagar.

Asesor Jurídico.

- ✓ Confeccionar la proforma de la resolución, donde el Director delega en los directores de la UEB para que firmen los contratos con proveedores nacionales, para efectuar compras y recibir servicios en MN y divisa.
- ✓ Revisar proformas de contratos con los proveedores.

- ✓ Realizar la reclamación formal con los proveedores en el término establecido.

UEB Integral de Servicios Técnicos.

Director de la UEB.

- ✓ Firmar la contratación en MN y en divisa con proveedores nacionales para la compra de Ganado y servicios recibidos a partir de la actividad que se realice.
- ✓ Verificar si las compras realizadas y servicios recibidos están en correspondencia con lo declarado en los contratos y con el objeto social de la UEB.
- ✓ Aprueba la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las compras
- ✓ Mantener actualizado el Plan de Prevención

Técnico en Comercialización

- ✓ Realizar las compras de ganado, mediante factura y entrega a contador D.

Contador D

- ✓ Recibir facturas de compras del técnico en comercialización, valorarla para su contabilización
- ✓ Contabilizar en el modulo de contabilidad general las facturas de compras, servicios recibidos 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 D.
- ✓ Prepara la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las compras

UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

Director de la UEB.

- ✓ Firmar la contratación en MN y en divisas con proveedores nacionales para la compra de determinados productos y servicios a partir de la actividad que se realice.
- ✓ Verificar si las compras para operaciones, inversiones (AFT) realizadas y servicios recibidos están en correspondencia con lo declarado en los contratos y con el objeto social de la UEB.
- ✓ Aprueba la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las compras
- ✓ Mantener actualizado el Plan de Prevención

Técnico en comercialización

- ✓ Realizar las compras para operaciones, inversiones(AFT), depositarlas en el almacén y entregar la factura a contador D

Dependiente de almacén.

- ✓ Recibe las compras para operaciones, inversiones (AFT), realiza su recepción a ciegas y entrega la documentación primaria al contador D de la misma UEB.

Contador D

- ✓ Recibir facturas del técnico de comercialización, revisar y valorar informe de recepción y entregar al contador D de la misma UEB para su posterior tratamiento.
- ✓ Recibir facturas de servicios recibidos en la UEB y entregar al contador D de la misma UEB para su posterior tratamiento.

Contador D

- ✓ Recibe las facturas de las compras y informes de recepción valorados, las facturas de servicios recibidos del contador D de la UEB
- ✓ Contabiliza en el modulo de contabilidad general las facturas de compras y servicios recibidos, fijar la obligación con el proveedor en el sistema VERSAT Sarasola en la UEB Gestión Contable.
- ✓ Entrega documentación para el expediente en la UEB Gestión Contable al Contador D
- ✓ Prepara la documentación para los casos de reclamación ante inconformidad en las compras

UEB Gestión Contable.

Director Contable Financiero.

- ✓ Comprobar que las compras para operaciones, inversiones (AFT) y servicios que se reciben, se encuentren dentro de los concebidos en el objeto Social.
- ✓ Presentar al Consejo de Dirección un análisis de la disponibilidad financiera de la Empresa, en MN y divisa para hacer frente a las compras.
- ✓ Autorizar los pagos a los proveedores según lo pactado en la contratación
- ✓ Revisar y controlar los expedientes de reclamación ante inconformidad de las compras, hasta que se concluya el proceso de reclamación
- ✓ Comprobar que se realice las conciliaciones con los proveedores según la legislación vigente.
- ✓ Realizar análisis por edades de las Cuentas por Pagar.
- ✓ Presentar el informe del análisis de las Cuentas por Pagar al Consejo de Dirección.
- ✓ Revisar el Plan de prevención a partir de las deficiencias detectada en las UEB.
- ✓ Analizar que las compras y pagos de los materiales y mercancías estén en correspondencia con lo dispuesto en el contrato.
- ✓ 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.(Ministerio de Finanzas y Precio, 2005)
- ✓ Conservar los expedientes de Cancelación de cuentas por pagar que no son reconocidas por los suministradores como adeudos, según certificación al efecto emitida por el suministrador, Resolución 20/09 del MFP.

Contador B Especialista Principal.

- ✓ Analizar que las operaciones contables se realicen por los procedimientos establecidos.

- ✓ Conciliar el saldo de las Cuentas por Pagar con la cuenta control y con los expedientes de los diferentes proveedores.
- ✓ Elabora informe Cuentas por Pagar.

Contador B. Financiera.

- ✓ Recibir la factura valorada por el contador D de las compras y servicios recibidos para su correspondiente pago.
- ✓ Realizar los pagos de la facturas en divisa a los proveedores.
- ✓ Conciliar las facturas pendientes de pago con los proveedores deja evidencia de la conciliación con los proveedores.
- ✓ Conciliar el saldo de las Cuentas por Pagar con los expedientes de los proveedores.
- ✓ Entrega del cheque para el pago de las compras efectuadas a los proveedores, al técnico de comercialización.
- ✓ Contabilizar los Pagos realizados a los proveedores de las facturas de compras y servicios recibidos en las UEB y la Empresa en el módulo de contabilidad general en el sistema VERSAT Sarasola.
- ✓ Identificar las facturas pagadas con el cuño PADADO.
- ✓ Entregar al contador D las facturas con su informe y recepción para su archivo
- ✓ Conformar el expediente según Resolución No 20/09 del MFP en cuanto a la cancelación de las Cuentas por Pagar, que no son reconocidas por los suministradores como adeudos, según certificación al efecto emitida por el suministrador, los expedientes serán numerados en forma consecutiva, al igual que sus páginas y deben contener, como mínimo, los datos y documentos siguientes:
 - Certificación del jefe de la entidad con las medidas organizativas, de control y disciplinarias, en caso que proceda, para evitar que los hechos se repitan.
 - Certificación donde conste la fecha, número del acta y del acuerdo, mediante el cual el Consejo de Dirección aprobó el ajuste.
 - Nombre del o de los clientes o suministradores.
 - Causas por las que no se efectuó el pago.
 - Gestiones realizadas para el pago.
 - Certificación del suministrador de la no existencia del adeudo.
 - Cuando se trate de faltantes de mercancías en la entrega:
 - Si son transportados por un tercero, gestiones realizadas con éste y resultado de las mismas. De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, corresponde reconocer la cuenta por cobrar a éste y cancelar el faltante.

- De ser transportadas con medios propios o no ser responsabilidad del transportista el faltante, éste se convierte en un faltante de inventario y como tal debe ser tramitado el expediente.
- Si son mercancías de faltante de Origen y son responsabilidad del proveedor se procede a su reclamación y corresponde reconocer la cuenta por cobrar al mismo contra la cuenta de faltante, cerrando el expediente, igualmente se procede cuando son mercancías cubiertas por el seguro.
- ✓ Contabilizar operaciones según Resolución No 20/09 por la cancelación de Cuentas por Pagar en caso de que ocurra: se debita Cuentas por Pagar a Corto Plazo y se acredita Sobrantes en Investigación, para su cancelación se debita Sobrantes en Investigación y se acredita Ingresos Financieros.

Contador B. Financiero.

- ✓ Recibir la factura valorada por el contador D de las compras y servicios recibidos para su correspondiente pago.
- ✓ Conciliar las facturas pendientes de pago con los proveedores deja evidencia de la conciliación con los proveedores.
- ✓ Conciliar el saldo de las Cuentas por Pagar con los expedientes de los proveedores.
- ✓ Realizar los pagos de las facturas en MN.
- ✓ Entregar el cheque para el pago de las compras efectuadas a los proveedores al técnico de comercialización.
- ✓ Contabilizar las facturas de servicios recibidos de terceros al tener conocimiento de la misma.
- ✓ Valorar los servicios que se reciben por conceptos de electricidad, teléfonos, agua; etc.
- ✓ Recibir la relación de los servicios que fueron debitados en el estado de cuenta.
- ✓ Contabilizar los Pagos realizados a los proveedores de las facturas de compras y servicios recibidos en las UEB y la Empresa en el módulo de contabilidad general en el sistema VERSAT Sarasola.
- ✓ Identificar las facturas pagadas con el cuño PADADO.
- ✓ Entregar al contador D las facturas con su informe y recepción para su archivo.
- ✓ Control, análisis y contabilización de los pagos anticipados.

Contador D.

- ✓ Recibir facturas valoradas de las UEB por los contadores D para el expediente.
- ✓ Entregar factura valoradas por las compras y servicios recibidos al contador B para su correspondiente pago.
- ✓ Archivar la factura en los expedientes de los proveedores con el cuño de pagado y todos los documentos de reclamación si es que existen.

- ✓ Responsable de que los expedientes tengan toda la documentación según lo establecido tanto en Moneda Nacional como en Divisas.
- ✓ Cuadrar el saldo de los expedientes de los proveedores con el saldo de la cuenta de control Cuenta por Pagar y custodiar los expedientes de pago.
- ✓ Revisar que las facturas tengan el número del Contrato.

6. DESARROLLO

6.1-Medidas de Control.

Director General.

- ✓ Exigir que las compras para operaciones, inversiones (AFT) y servicios que se reciben respondan al objeto social de la empresa.
- ✓ Delegar la facultad de firmar contratos con los proveedores 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 Pagar.
- ✓ Autorizar el pago a proveedores en ambas monedas.
- ✓ Aprobar la implantación del Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Pagar.

Asesor Jurídico.

- ✓ Emitir Resolución donde se designe al personal facultado a efectuar el proceso de contratación con los proveedores.
- ✓ Revisar y exigir que en los contratos económicos con los proveedores se cumpla con lo establecido en la legislación vigente.

Directores de UEB.

- ✓ Cumplir con las firmas de los contratos en MN y en divisa.
- ✓ Cumplir que lo realmente comprado y servicios recibidos este en lo acordado en el contrato.
- ✓ Autorizar la confección de los expedientes de reclamación ante inconformidad con las compras.

Técnico en comercialización.

- ✓ Cumplir con el contrato y el objeto social para realizar las compras con la calidad que lleva.
- ✓ Cumplir que las compras de operaciones, inversiones (AFT) estén autorizadas y amparado por los contratos de los proveedores.

Dependiente de Almacén.

- ✓ Entregar los informes de recepción al contador D de la UEB a la que pertenece.

Contador D de UEB Integral Servicios Técnicos y UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

- ✓ Recibir documentación de las compras y servicios recibidos para su actualización
Fija la obligación con el proveedor.
- ✓ Confeccionar el documento de reclamación de compra en el caso que proceda.

Director Contable Financiero.

- ✓ Presentar al jurídico los expedientes de reclamación ante inconformidad de las compras y servicios recibidos.
- ✓ Exigir se realicen periódicamente las conciliaciones según lo establecido en la legislación vigente dejan evidencia documental de las gestiones de pago efectuadas.
- ✓ Exigir y precisar que se cumplan las condiciones de pago establecidos en los contratos.
- ✓ Analizar el informe del análisis de las Cuentas por Pagar a proveedores, así como por cada factura y pago realizado y por edades para ser analizados en el consejo de dirección.
- ✓ Recibir y custodiar el expediente por la cancelación de las Cuentas por Pagar, vigilar su término y posteriormente pasar al director para ser aprobada su cancelación.
- ✓ Elaborar, actualizar y revisar el plan de prevención a partir de las deficiencias detectadas.
- ✓ Cumplir lo establecido en la Resolución No.101/011 del Banco Central de Cuba, con relación a los cobros que se realizan en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una operación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas, y personas naturales cubanas.
- ✓ Autoriza el pago a proveedores en ambas monedas y revisa toda la documentación antes de firmar el cheque.
- ✓ Custodiar el expediente según Resolución No 20/009 del MFP sobre el tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes y su posterior tratamiento.

Contador B Especialista Principal.

- ✓ Verificar que las operaciones de débitos y créditos contabilizados se correspondan con el contenido económico de estas cuentas.
- ✓ Controlar la utilización de las Cuentas por Pagar y el cuadro de las subcuentas, análisis y registro en las cuentas controles.
- ✓ Realizar un análisis de las Cuentas por Pagar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidos del proveedor y elaborar informe.

Contador B Financiero.

- ✓ Recibir las facturas de las compras y los servicios para su debido pago.
- ✓ Procesar los pagos de las facturas en divisas y MN.
- ✓ Verificar que las Cuentas por Pagar recibidas fueron conciliadas y, están firmadas por las personas facultadas.

- ✓ Conciliar periódicamente y en el tiempo establecido las facturas recibidas según los datos contables con los de los proveedores, como está establecido en la legislación vigente, dejan evidencia documental de las mismas.
- ✓ Exigir que se realicen periódicamente las conciliaciones según lo establecido en la legislación vigente, manteniéndose actualizado sobre el resultado de las mismas y dejan evidencia documental.
- ✓ Hacer un análisis de las Cuentas por Pagar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas por los proveedores para ser analizadas en el consejo de dirección.
- ✓ Prever posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención, causas y condiciones y mantenerlo actualizado a partir de deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.
- ✓ Verificar que las facturas tengan el número del contrato.
- ✓ Elabora el documento donde se deja constancia de las gestiones de pago.
- ✓ Contabilizar las facturas recibidas por servicio.
- ✓ Contabilizar la valoración de los servicios recibidos o compras.
- ✓ Contabilizar los pagos realizados por las compras y los servicios, habilitar las facturas con el cuño de PAGODO.
- ✓ Contabilizar la cancelación de las Cuentas por Pagar en caso que proceda.

Contador D.

- ✓ Mantener actualizados los submayores de las Cuentas por Pagar en base a la información que recibe de la UEB y vigilar los saldos envejecidos.
- ✓ Hacer un análisis de las Cuentas por Pagar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas de los proveedores
- ✓ Custodiar los expedientes de pagos por proveedores con cada factura recibidas y los documentos de pagos señalado.
- ✓ Verificar la autenticidad de los documentos primarios, que no presenten borrones ni tachaduras.
- ✓ Entregar expedientes de proveedores al comercial para realizar conciliaciones sistemáticamente. Archivar de las gestiones de pago correctamente la evidencia documental.
- ✓ Realizar un análisis de las Cuentas por Pagar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas de los proveedores para ser analizadas en el consejo de dirección.
- ✓ Verificar que las Facturas tenga el número del contrato.
- ✓ Cancelar con el cuño de pagado todas las facturas.

- ✓ Confeccionar y mantener actualizado el registro de los pagos con los siguientes datos de carácter obligatorio:
- ✓ Proveedor, factura # ,Importe de la factura ,Cheque # ,Fecha de entrega del cheque ,Fecha acreditada por el banco
- ✓ Verificar que las compras estén autorizadas y amparadas por su correspondiente respaldo documental.

6.2 Contabilización de las Cuentas por Pagar.

410 - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO

Por las obligaciones contraídas al efectuar la compra de productos.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
189	<u>Inventarios</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Tipo de Inventarios	<u>xxx.xx</u>		
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC-2-12

Por las obligaciones contraídas por los servicios recibidos de terceros.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
8xx	Cuenta de Gastos que corresponda		xxx.xx	
	- Analizar por Elemento de Gasto	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Centro de Costo o Gasto	<u>xxx.xx</u>		
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC-2-12

Por el pago de los servicios recibidos.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		
110	<u>Efectivo en Banco o en Otras Instituciones</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuentas Bancarias	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Transferencia, Cheque

Por las devoluciones a los proveedores aceptados por éstos, o por ajustes a los importes previamente facturados por los acreedores.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		
189	<u>Inventarios</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Tipo de Inventarios	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC-2-12

Por las notas de créditos recibida del proveedor, por la reclamación efectuada

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		
565	<u>Cuentas por Pagar Diversas</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC-2-12

Por la recepción de productos o servicios acreditados a cuentas por pagar, cuyo pago lo originó un pago anticipado que por vencimiento del plazo (más de 30 días) se pasa a la cuenta de Depósitos y Fianzas

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		
354	<u>Depósitos y Fianzas</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC-2-12

Por la cancelación de Cuentas por Pagar a Proveedores por Cuentas por Cobrar a Clientes.

Cancelación de Cuentas por Cobrar y por Pagar, actualizada por la Carta Circular No. 215/05, del MFP, de fecha 28/12/2005. En este caso hay que tener presente el cumplimiento de la Hipótesis Fundamental de la Acumulación (o devengo). No se autoriza la cancelación de estas cuentas en divisas.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		
135	<u>Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministradores	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC-2-12

421 a 424 - CUENTAS POR PAGAR ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Por la Compra de Activos Fijos Tangibles.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
240	<u>Activos Fijos Tangibles</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Grupo de Activos Fijos Tangibles	<u>xxx.xx</u>		
421	<u>Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministrador	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC -2-12

Por los pagos efectuados.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
421	<u>Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministrador	<u>xxx.xx</u>		
110	<u>Efectivo en Banco o en Otras Instituciones</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuentas Bancarias	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Transferencias, Cheques

146 a 149 - PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES

Pago Anticipado realizados a los proveedores por la recepción futura de los productos o mercancías.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
146	<u>Pagos Anticipados a Suministradores</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministrador o Deudor	<u>xxx.xx</u>		
110	<u>Efectivo en Banco o en Otras Instituciones</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Transferencias, Cheques

Por el importe de los productos y mercancías recibidos.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
183	<u>Inventarios</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Inventarios	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
146	<u>Pagos Anticipados a Suministradores</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministrador o Deudor	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura SC -2-12

Por la disminución de los pagos efectuados anticipadamente por los servicios recibidos.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
xxx	Cuenta de Producción o Gasto que corresponda		xxx.xx	
	- Analizar por Elementos de Gastos	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Centro de Costo o Gasto	<u>xxx.xx</u>		
146	<u>Pagos Anticipados a Suministradores</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministrador o Deudor	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura, Tránsito, Cheque.

Por los reintegros por pagos realizados en excesos al proveedor..

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
110	<u>Efectivo en Banco o en Otras Instituciones</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		
146	<u>Pagos Anticipados a Suministradores</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Suministrador o Deudor	<u>xxx.xx</u>		

Documento: Factura, Tránsito, Cheque.

7- Registros y Modelos del Sistema Informativo

MODELO SC-2-01 SOLICITUD DE COMPRA

OBJETIVOS:

Solicitar de los proveedores los productos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones de la entidad, en los casos en que no medie contrato, convenio o plan de entrega o en aquellos casos

en que a pesar de existir éstos, se estipule por las partes contratantes el envío de este modelo, o se establezca su uso obligatorio.

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 y la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

DATOS DE USO OBLIGATORIO:

Fecha de emisión del modelo.

Nombre, código y dirección del proveedor.

Nombre, código, dirección del solicitante, número de cuenta bancaria y código de la sucursal bancaria donde opera éste

Vía, fecha y lugar de entrega de los productos.

Código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total e importe de cada producto.

Total de la solicitud.

Nombre y firma del funcionario autorizado a emitir la solicitud.

Firma de la persona que autoriza la venta por el proveedor.

Número consecutivo del modelo.

MODELO SC-2-04 INFORME DE RECEPCIÓN

OBJETIVO:

Formalizar la recepción los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades (proveedores).

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 y la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

DATOS DE USO OBLIGATORIO:

Nombre y código de la entidad receptora.

Nombre y código del almacén receptor.

Fecha de emisión del modelo.

Nombre y código del proveedor.

Número y nombre del documento que ampara los productos: Factura, Conduce, Contrato de Importación (Manifiesto, Partida, Conocimiento de Embarque, Orden de Expedición).

Datos del Transportador (nombre y carné de identidad) chapa, casilla o guía aérea.

Código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total, importe y saldo en existencia según almacén de cada producto.

Importe Total del modelo.

Firma del Jefe del Almacén.

Firma del Transportador.

Firma del empleado que recepciona.

Firma del empleado que lo contabiliza y del que lo anota en el Control de Inventario.

Número consecutivo del modelo.

MODELO SC -2-05 INFORME RECLAMACIÓN

OBJETIVO:

Notificar al suministrador o al transportador las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.

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 y la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

DATOS DE USO OBLIGATORIO:

Fecha de emisión del modelo.

Nombre, código y dirección del comprador.

Nombre, código y dirección del proveedor y códigos de la cuenta bancaria y de la sucursal del Banco en que se opera éste.

Nombre, dirección y carné de identidad del transportador y chapa del vehículo utilizado por éste o casilla del ferrocarril.

Número del documento que ampara los productos objeto de reclamación (Factura, Conduce, Carta de Porte).

Código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total y importe de cada producto objeto de reclamación.

Importe Total de la Reclamación.

Nombre y firma del receptor.

Nombre y firma del transportador.

Nombre y firma del proveedor, como aceptación de la reclamación.

Firma de la persona que contabiliza la reclamación.

Número consecutivo del modelo.

MODELO SC-2-11 CONDUCE

OBJETIVO:

Formalizar las entregas parciales de los productos a incluir en una factura, amparan el tránsito de los mismos hasta su destino. Se utiliza asimismo como documento provisional en los casos en que no existan condiciones para efectuar la facturación en el momento de efectuar la entrega. También puede utilizarse para transferir productos entre establecimientos distantes.

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 y la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

DATOS DE USO OBLIGATORIO:

Fecha de emisión del modelo.,Nombre, dirección y código de la entidad suministradora y su Número de Identificación Tributaria (NIT),Nombre, dirección y código del comprador y lugar de entrega, Número de la factura que resume los Conduce, datos del transportador, nombre, carnet de identidad, vehículo Chapa No. o Número Carta de Porte, En el caso de transportación en contenedores: sigla y números, número de sello, peso y tasa., En caso de importaciones transportadas en contenedores, además:, Nombre del consignatario y lugar, números de Manifiesto, partida, conocimiento de Embarque, puertos de destino y de embarque., código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total, importe, saldo en existencia según almacén y total del Conduce de cada producto. , código, descripción, unidad de medida, cantidad y número de bultos, el traslado sea mediante contenedores., nombre y firma del transportador y fecha de la recepción de los productos a transportar por éste. , nombre y firma de la persona que entrega los productos y fecha de la misma, nombre y firma del receptor y fecha de la recepción.

En caso de traslado en contenedores, además, nombre y firma de la persona que recibe el contenedor en la base o el muelle y fecha de recepción, Firma de las personas que actualizan el control de inventario y efectúan la contabilización del modelo.

Número consecutivo del modelo.

MODELO SC-2-12 FACTURA

OBJETIVO:

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

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

ALCANCE:

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

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 y la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo.

DATOS DE USO OBLIGATORIO:

Fecha de emisión del modelo 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).

Nombre, dirección y código del comprador y número de la cuenta y de la sucursal bancaria en que éste opera. Espacio para especificar las operaciones por la que se emite: corrientes, inversiones, reparaciones corrientes o generales, activos fijos tangibles, etc, datos del transportista: nombre, carné de identidad, chapa del vehículo, Carta de Porte número, casilla del ferrocarril.

Código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total, importe y saldo en existencia según almacén de cada producto, total de la factura.

Nombre y firma de la persona que entrega los productos y fecha de la entrega., Nombre y firma de la persona que recibe los productos y fecha de la recepción. Nombre y firma del transportador y fecha de su recepción. Firma de la persona que contabiliza la factura y la anota en el control de Inventario, número consecutivo del modelo, esquema de flujo para las Cuentas por Pagar.

Esquema de flujo para las Cuentas por Pagar

Tarea	Distintas partes del procedimiento	Intervienen
1	Contratación	Director General, Asesor Jurídico, UEB Integral Servicios Técnicos (Director, Técnico en comercialización) UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Técnico en comercialización), Director Contable Financiero de la UEB Gestión Contable.
2	Compras en Moneda Nacional y en Divisa de Mercancías, Inversiones (Activos Fijos Tangibles) y Servicios Recibidos	Director General, UEB Integral de Servicios Técnicos (Director, Contador D, Técnico en Comercialización), UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Contador D, Técnico en Comercialización, Dependiente de Almacén), UEB Gestión Contable(Director Contable Financiero, Contador B, Contador D).
3	Compras de Servicios Recibidos de la UEB Gestión Contable y la Empresa en general.	UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B, Contador D).
4	Contabilización de las compras y servicios recibidos.	UEB Integral de Servicios Técnicos (Contador D), UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Contador D), UEB Gestión Contable (Contador B).
5	Análisis de las Cuentas por Pagar.	UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B Especialista Principal).
6	Expedientes de las Cuentas por Pagar.	Director General, Asesor jurídico, UEB Integral de Servicios Técnicos (Director, Contador D, Técnico en Comercialización),UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Contador D, Técnico en Comercialización, Dependiente de Almacén), UEB Gestión Contable(Director Contable Financiero, Contador B, Contador D).

7	Expedientes por reclamación ante inconformidad por las compras y servicios recibidos con los proveedores	Director General, UEB Integral de Servicios Técnicos (Director, Contador D), UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Director, Contador D), UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador D), Asesor jurídico
8	Expedientes por cancelación de las Cuentas por Pagar que no son reconocidas por los suministradores como adeudos (Resolución 20/009 MFP).	Director General, Asesor jurídico, UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B,)
9	Los expedientes de las Cuentas por Pagar deben contener: las facturas del proveedor (con el número del contrato y los datos establecidos por la legislación vigente), el informe de recepción y las reclamaciones en el caso que procedan (número de cheque y la palabra pagado) o el cuño de pagado.	UEB Integral de Servicios Técnicos (Contador D), UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo (Contador D), UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B, Contador D).
10	Cuadrar el saldo de los expedientes de los proveedores con el saldo de la cuenta de control Cuentas por Pagar y custodiar los expedientes de pago.	Contador D de la UEB Gestión Contable.
11	Conciliación de las Cuentas por Pagar con los proveedores y dejar evidencia de la conciliación con los proveedores.	UEB Gestión Contable (Contador B)
12	Conciliar el saldo de las Cuentas por Pagar con los expedientes de los proveedores y con la cuenta control.	Contador B Especialista Principal de la UEB Gestión Contable.
13	Compensación de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar.	Director General, UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero)
14	Pago de las compras de operaciones, inversiones (AFT) y servicios recibidos en moneda nacional y divisa. Contabilización	Director General, UEB Gestión Contable (Director Contable Financiero, Contador B,
15	Cumplir con lo establecido en la Resolución 101/011 del Banco Central de Cuba con relación a los Cobros y Pagos.	Todo los Contadores y Directores de la Empresa.

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 K

<i>Especialistas</i>	K_c	K_a	K
1-	0.85	0.80	0.81
2-	0.95	0.90	0.92
3-	0.90	1.00	0.95
4-	0.95	0.90	0.92
5-	0.95	1.00	0.97
6-	0.85	0.80	0.82
7-	0.90	0.80	0.85
8-	1.00	1.00	1.00
9-	0.95	1.00	0.97
10-	1.00	1.00	1.00
11-	0.85	1.00	0.92
12-	0.95	0.80	0.87
13-	0.85	1.00	0.92

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 0.615. 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.

Se calculó el estadígrafo Chi Cuadrado para Kendall, el cual resultó de 79,885 y se comparó con Chi Cuadrado tabulado con k-1 grados de libertad igual a 10 y un nivel de significación de 0.05 resultó 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

Criterios emitidos por los expertos acerca del diseño del Manual de Procedimiento para la temática Cuentas por pagar.

Experto No. 1

Técnico medio en Economía, cuenta con 12 años de experiencia laboral, vinculados al sector MINAGRI 3 años, vinculados a la Empresa 6 años, finge como contadora C en la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo llevando las cuentas por cobrar.

Criterio emitido por el experto No.1: Considera que el Manual diseñado:

- Es muy adecuado: proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad, conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Contribuye a la detección de errores e irregularidades, está en correspondencia con el plan de prevención y contribuye a la organización del proceso contable 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. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad, es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República y fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad.

Experto No. 2

Licenciada en Bibliotecología, años de experiencia laboral 32, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años, ocupación técnico en Supervisión y Control llevando el Control Interno en la empresa.

Criterio emitido por el experto No. 2: Considera que el Manual diseñado:

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad. Propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad, constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad, es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Es bastante adecuado pues constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad.

Experto No. 3

Técnico Medio en Contabilidad, años de experiencia laboral 32, vinculados al sector del MINAGRI 3, vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 se desempeña como contadora D en la UEB Gestión Contable, llevando las Cuentas por Pagar.

Criterio emitido por el experto No.3: Considera que el Manual diseñado:

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad, es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad.

Experto No. 4

Licenciada en Economía, años de experiencia laboral 17, vinculados al sector 3 años, vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 3, se desempeña como contador C de la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumo, llevando la contabilidad del Motel.

Criterio del experto No. 4: Considera que el Manual diseñado:

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Experto No. 5

Licenciada en Contabilidad, años de experiencia laboral 22, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años, contador B especialista principal en la UEB Gestión Contable, llevando el análisis de la contabilización del balance general.

Criterio emitido por el experto No. 5: Considera que el Manual diseñado:

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de

la República. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, contribuye a la organización del proceso contable 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 y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.

- Contribuye a la detección de errores e irregularidades, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad

Experto No. 6

Licenciada en Economía, años de experiencia laboral 15, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años, se desempeña como contador B llevando el control del combustible.

Criterio emitido por el experto No. 6: Considera usted que el Manual diseñado:

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Experto No. 7

Licenciada en Economía, años de experiencia laboral 10, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años, se desempeña como contador C llevando el control de los medios básicos.

Criterio emitido por el experto No. 7: Considera que el Manual diseñado

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad, si es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Experto No. 8

Licenciada en Economía, años de experiencia laboral 32, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años, ubicada en la UEB Centro de Gestión Contable , contador B desempeñando la responsabilidad de contabilizar las operaciones de Caja y Banco.

Criterio emitido por el experto No. 8: Considera usted que el Manual diseñado

- Es muy adecuado: proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, propicia la

adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.

- Bastante adecuado porque: contribuye a la detección de errores e irregularidades, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad

Experto No. 9

Licenciado en Económico, años de experiencia laboral 50, estuvo vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 20 años.

Criterio emitido por el experto No. 9: Considera que el Manual diseñado

- Es muy adecuado: proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque: contribuye a la detección de errores e irregularidades, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad

Experto No. 10

Licenciado en Economía, años de experiencia laboral 27, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años, se desempeña como director contable financiero en la UEB Gestión Contable.

Criterio emitido por el experto No. 10: Considera usted que el Manual diseñado

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Experto No. 11

Años de experiencia laboral 60, premio Nacional de Auditoría, profesor de la CED Universitaria Lajas.

Criterio emitido por el experto No. 11: Considera que el Manual diseñado

- Es muy adecuado: proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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 Pagar.
- Bastante adecuado porque: cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. 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 y constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Experto No. 12

Años de experiencia laboral 30, vinculados al sector del MINAGRI 3 años y vinculados a la EES

Empresa Agropecuaria Mal Tiempo 6 años

Criterio emitido por el experto No. 12: Considera que el Manual diseñado

- Es muy adecuado, proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a 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, propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.
- Bastante adecuado porque, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades 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. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, constituye una herramienta de retroalimentación y mejora continua del Sistema de Control Interno en la entidad. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Experto No. 13

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, años de experiencia laboral 30, se desempeña como auditora en el Poder Popular de Lajas.

Criterio emitido por el experto No. 13: Considera que el Manual diseñado

- Es muy adecuado: proporciona el control adecuado de las Cuentas por Pagar en la entidad acorde a sus características, se aplica a las operaciones de registro contable en la entidad conforme a las Normas Cubanas de Información Financiera. Cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, contribuye a la detección de errores e irregularidades. Contribuye a la organización del proceso contable de la entidad, constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad y es necesaria la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.

- Es bastante adecuado por: estar en correspondencia con el plan de prevención de la entidad. Fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control de la entidad, 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.

Resultados por preguntas

Significación: MA, BA, A, PA, NA

- 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

El Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, proporciona 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

Todos los expertos coinciden en muy adecuado que el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, proporciona el control adecuado de estos recursos en la entidad de acorde con sus características representando un 100%.

Pregunta 2

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.

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

Todos los expertos coinciden que es muy adecuado 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 representando el 100%.

Pregunta 3

El Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	61,5	61,5	61,5
ba	5	38,5	38,5	100,0
ma				
Total	13	100,0	100,0	

Solo 5 expertos consideran muy adecuado el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, que si cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República con una significación del 38,5% y 8 expertos bastante adecuado con un 61,5% de significación.

Pregunta 4

El manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la detección de errores e irregularidades

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

Solo 3 expertos coinciden que el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la detección de errores e irregularidades es muy adecuado para un 23,1% y 10 expertos en bastante adecuado para un 76,9%.

Pregunta 5

El Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, está en correspondencia con el plan de prevención 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	

Solo 2 expertos consideran muy adecuado el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, que está en correspondencia con el plan de prevención lo cual representa un 15,4% y 11 expertos en bastante adecuado con una representación del 84,6%..

Pregunta 6

El Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control.

		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	

Consideran muy adecuado 2 expertos que el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control para un 15,4% y 11 expertos en bastante adecuado para un 84,6%.

Pregunta 7

El Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, 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

Consideran muy adecuado todos los expertos que el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad para un significación del 100%.

Pregunta 8

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.

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

Consideran 11 expertos muy adecuado el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, que propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en la entidad, lo que significa un 84,6% y solo 2 expertos en bastante adecuado con un significado de un 15,4%.

Pregunta 9

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.

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

Solo 3 expertos consideran muy adecuado 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, para un 23,1% y 10 expertos en bastante adecuado para un 76,9%.

Pregunta 10

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

		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	

Solo 4 expertos consideran muy adecuado el Manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, que constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad, significando esto un 30,8% y 9 expertos en bastante adecuado con un significado del 69,2%.

Pregunta 11

Es necesaria la actualización periódica del Manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.

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

Consideran todos los expertos muy adecuado la necesaria actualización periódica del Manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar teniendo como representación el 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 57% de los expertos consideran muy adecuado el Manual diseñado para el control de las Cuentas por Pagar 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 Pagar.

Coinciden 43% de las respuestas de los expertos en bastante adecuado: que el manual diseñado cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, que 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, 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 y constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de 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

La empresa para tener un buen sistema de control interno, debe confeccionar un Manual de Procedimientos, en el cual incluya todas las actividades y establece responsabilidades de los funcionarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A partir de la investigación desarrollada se puede 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 Procedimientos responde a las características de la empresa y está en función de su estructura organizativa, en la que participa todo el personal que tiene a su cargo las Cuentas por Pagar.
- El Manual de Procedimientos diseñado para el control de las Cuentas por Pagar, propicia a la EES Empresa Agropecuaria Mal Tiempo, establecer funciones, fijar responsabilidades y contribuir a la organización del proceso contable en esta temática.
- Mediante el criterio de expertos se pudo comprobar que el manual diseñado da respuesta al problema señalado en esta investigación, cumple con el principio básico de fijación de responsabilidades la Resolución 60/011 Normas del Sistema de Control Interno, lo cual fortalece el control de dichas cuentas y posibilita además, la adecuación de la Guía de Control Interno a la entidad, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control, es de importancia su actualización periódica. Constituye una necesidad para continuar perfeccionando el control interno atemperado al desarrollo económico-administrativo de la entidad.

Recomendaciones

El Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Pagar posibilita la fortaleza de la empresa frente a la gestión. Es el instrumento adecuado para poder desarrollar eficientemente las actividades, establecen responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generan información útil y necesaria, para implantar medidas de seguridad, control y autocontrol así como objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

Como resultado de la presente investigación se recomienda:

- Implementar lo establecido en el Manual de Procedimientos por parte de la dirección de la empresa.
- Proceder con una constante actualización del documento al introducirse modificaciones en la concepción del mismo y por cambios ocurridos en la organización, motivados por cualquier situación interna como externa.
- Establecer acciones de control por la UEB Gestión Contable para que se cumpla lo establecido en el manual.
- Unificar la contabilización de las operaciones de la entidad en el sistema VERSAT Sarasola.
- Extender como experiencia para posible aplicación a empresas con características similares del sector MINAGRI en la provincia.

Bibliografía

Alberto Araujo Ensuncho Jack. (2007). Control. Retrieved from [http:// www.gestioplis.com](http://www.gestioplis.com).

Aprobada por Ila Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009, agosto 1). Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Auditoria Montgomery. (n.d.). . Retrieved from [http:// www.gestioplis.com](http://www.gestioplis.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. 101/2011 Normas Bancarias para los Cobros y Pagos.

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

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

Colectivo de autores. (n.d.). *Contabilidad General 1*. Ciudad de la Habana: Felix Varela.

Consejo de Estado. (1978). Decreto Ley 15/1978 Normas Básicas para los Contratos Económicos.

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

Consejo de Estado. (n.d.). Decreto Ley No 53 Reglamento de las Condiciones Generales del Contrato de Suministros.

Continolo G. (n.d.). Definición de manual de procedimientos y sinónimos de manual de procedimientos. Retrieved January 9, 2012, from <http://172.16.4.4:5802/portal.php/menu/indexTest>.

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

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

- 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. (2011). Resolución 60/2011, Glosario de Terminos.
- 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.
- Duhart Kizatus Miguel A. (2007). Diseño de un manual de procedimiento administrativo. Retrieved January 9, 2012, .
- Giovanny E. Gómez. (2001, diciembre). Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control

interno. Retrieved from GestioPolis.com.

Gladys Maria B ejerano Portela. (2012, February 19). El control empieza por uno mismo. *Periódico Juventud Rebelde*, 4 y 5.

Gómez, Giovanni E. (2007). Control interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Available at: Retrieved January 8, 2012, from <http://www.gestiopolis.com/>.

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.

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

INCAFI. (2002). Tutorial de Manuales de Procedimientos.

J. J Willingham. (1982). *Auditoria: Conceptos y Métodos, Interamericana*. Bogotá: Mc Graw —Hill.

Lázaro J . Blanco Encinosa. (2008). *Sistema de Información para el Economista y el Contador) L*. Ciudad de la Habana Cuba: Félix Varela.

Lourdes O'Reilly Sánchez. (2008, enero 17). Diseño de una estrategia para la optima 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.

Maria González. (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 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 289/2006 Autoriza la Creación de la Empresa Agropecuaria Maltiempo 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. (2005). Carta Circular 215/2005 Compensación de las Cuentas por Pagar con las Cuentas por Cobrar.

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. (2003, 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. (n.d.). Resolución No.11/07 Modelo SC-2-12 - FACTURA.

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

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 Agricultura. (2011). Resolución 964/2011 Estructura Organizativa de la Empresa Agropecuaria Malt tiempo.

Ministerio de la Industria Azucarera. (2006, June 30). Resolución 222/2006 Creación de la Granja Agropecuaria en el MINAZ.

Ministerio de la Industria Azucarera. (2009). Resolución 8/2009 Traspaso de la Empresa Agropecuaria Malt tiempo al Ministerio de la Agricultura.

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

Ministerio 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.

Ricardo Maldonado. (2000). *Estudio de la Contabilidad General*.

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 auditoria. Retrieved from GestioPolis.com.

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

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011, de abril de 18). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

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

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

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

Anexo No. 1
MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS
RESOLUCIÓN No. 54/2005

24 de marzo de 2005

Establece que 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.

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

José Carlos del Toro Ríos

Director

Dirección de Política Contable

Meisi Bolaños Weiss

Directora

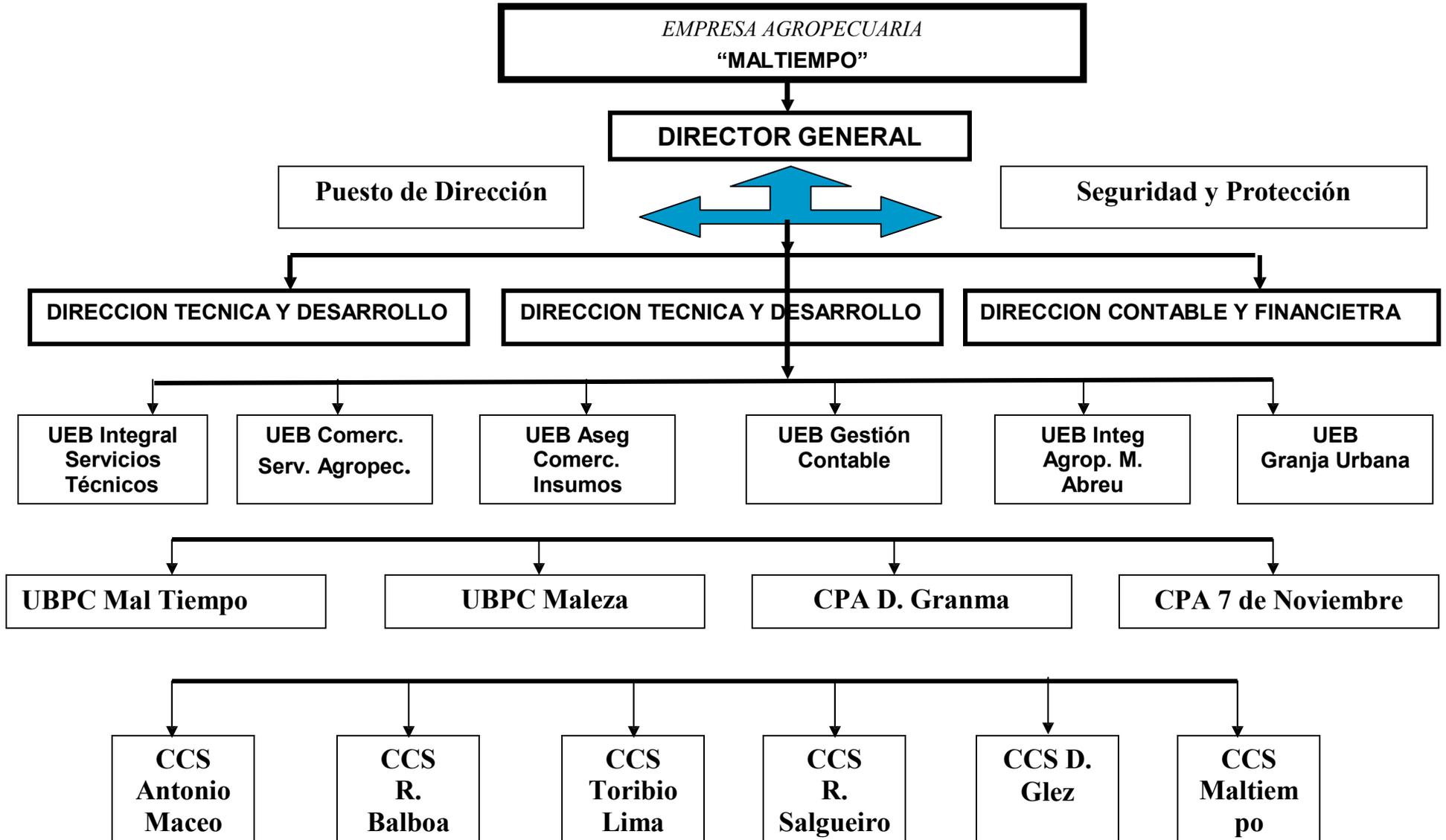
Dirección Jurídica

Héctor Casals Simpson

Viceministro Primero

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 Pagar 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 Pagar 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 Pagar, 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 Pagar, 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 Pagar, 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 Pagar, contribuye a la detección de errores e irregularidades?					
5-	Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad?					
6-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, fortalece la					

	actuación del Comité de Prevención y Control?					
7-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad?					
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?					
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?					
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?					
11-	¿Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.					

Anexo No. 5

RESULTADOS SOBRE EL NIVEL DE ARGUMENTACION

Resultados obtenidos en la autovaloración emitida por los expertos sobre el nivel de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación.

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 Pagar.	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 Pagar.	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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.		x0.05		
Total				0.90

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	x0.30			
Su intuición.	X0.10			

Total				0.95
-------	--	--	--	------

ExpertoNo.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 Pagar.	x0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
Total				0.95

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.		X0.15		
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.		X0.05		
Total				0.85

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.		X0.05		
Total				0.90

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
Total				1.00

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.		X0.25		
Su intuición.	x0.10			
Total				0.95

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.	x0.20			
Experiencia obtenida en la temática Cuentas por Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
Total				1.00

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.			X0.15	
Su intuición.	x0.10			
Total				0.85

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.	X0.30			
Su intuición.	X0.10			
Total				0.95

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 Pagar.	X0.40			
Experiencia obtenida como trabajador de la Entidad.			X0.15	
Su intuición.	X0.10			
Total				0.85

Anexo No. 6
Prueba W de Kendall

Rangos	Rango promedio
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, proporciona el control adecuado de estos recursos en la entidad acorde a sus características.	8,35
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	8,35
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	4,96
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la detección de errores e irregularidades	4,12
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, está en correspondencia con el plan de prevención de la entidad	3,69
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, fortalece la actuación del Comité de Prevención y Control	3,69
Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad	8,35
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	7,50
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	4,12
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	4,54
Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.	8,35

Estadísticos de contraste

N	13
W de Kendall(a)	,615
Chi-cuadrado	79,885
gl	10
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo No. 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 Pagar, 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?	5	8	0	0	0
4-	¿Considera usted que el manual diseñado en la temática Cuentas por Pagar, contribuye a la detección de errores e irregularidades?	3	10	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?	2	11	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?	2	11	0	0	0
7-	¿Considera usted que el manual diseñado en la	13	0	0	0	0

	temática Cuentas por Pagar, contribuye a la organización del proceso contable de la entidad?					
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?	11	2	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?	3	10	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?	4	9	0	0	0
11-	¿Considera usted necesario la actualización periódica del manual elaborado sobre la temática Cuentas por Pagar.	13	0	0	0	0
	Total	82	61	0	0	0