

UNIVERSIDAD  
**CIENFUEGOS**

Carlos Rafael Rodríguez

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ciencias Contables**

**Centro Universitario Municipal Cienfuegos**

## *Trabajo de Diploma*

*En opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas*

**TÍTULO:** *Diseño de un Manual de Procedimiento para el control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Servicios Portuarios del Centro*

**AUTOR(A):** Yanay Fernández Marrero

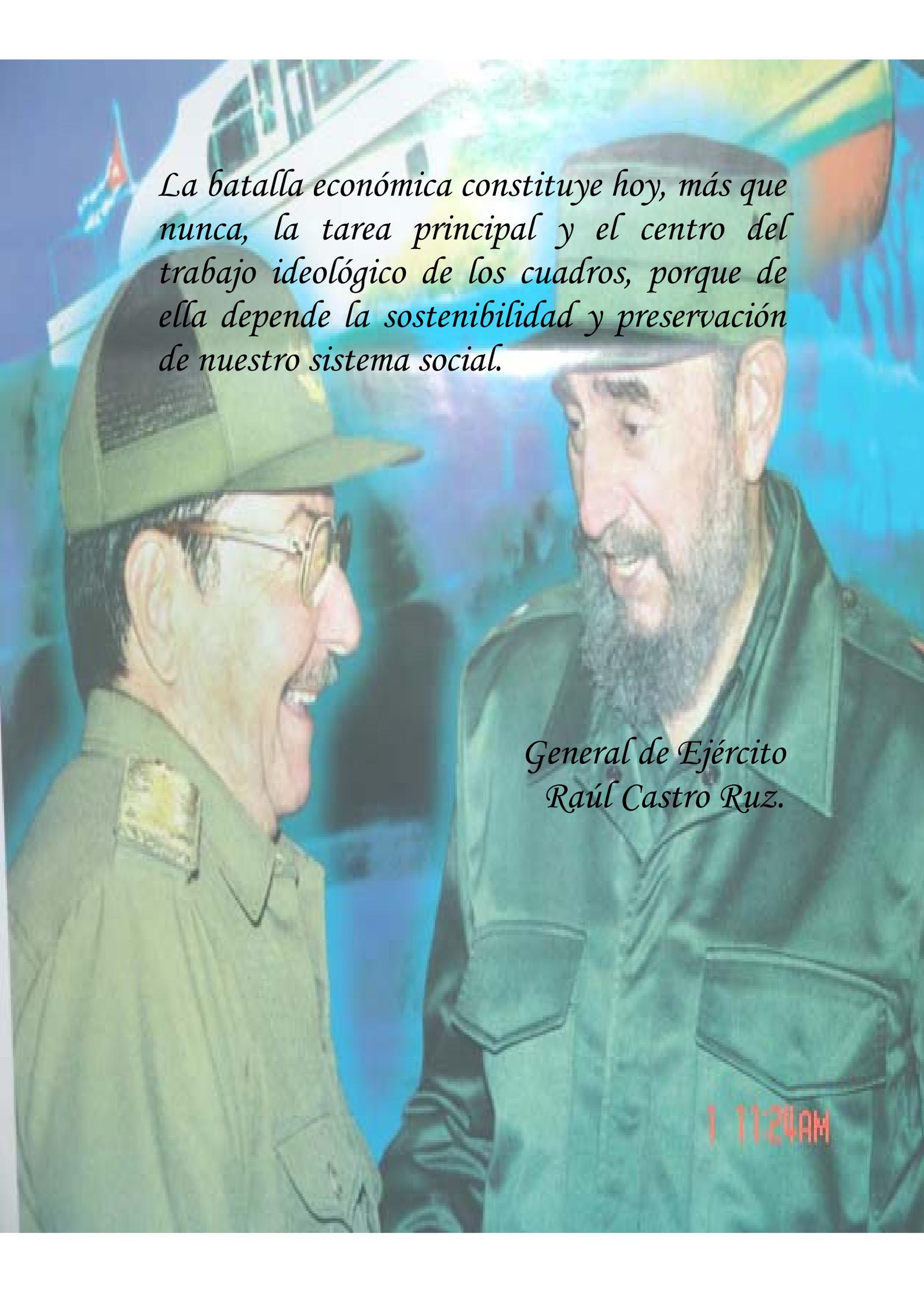
**TUTOR(ES):** Lic. Celia A. Silva López

**“Año 54 de la Revolución”**

**Curso: 2011-2012**

**Disciplina: Contabilidad**

*PENSAMIENTO*

A photograph of two men in military uniforms. The man on the left is wearing a green cap and glasses, smiling. The man on the right is wearing a green cap and has a beard, looking towards the first man. They are standing in front of a building with a flag.

*La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.*

*General de Ejército  
Raúl Castro Ruz.*

1 11:24AM

# DEDICATORIA

*A mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mis padres que siempre estuvieron ahí cuando necesité de su ayuda, amor, comprensión y dedicación y a mi hijo por ser la luz de mis ojos y la razón por la que sigo adelante a pesar de las adversidades.*

# AGRADECIMIENTOS

*A mis padres que siempre velaron por mis estudios y se preocuparon por ser hoy quien soy.*

*A mis amigas Anay y Yoiry por la paciencia y gran ayuda brindada para conmigo.*

*A todos mis compañeros de trabajo en especial a Bárbara, Walter, Celita e Isaac por su cooperación y apoyo en todos los sentidos y a todos los que de una forma u otra me ayudaron a cumplir mis sueños.*

*A mi tutora Celia por su dedicación sabiduría y experiencia, me supo guiar; por las valiosas sugerencias e ideas aportadas las cuales fueron indispensables para la realización de este trabajo.*

*A todos aquellos profesores que han sido a lo largo de los seis años un pilar en mi formación profesional.*

*A todos muchas gracias*

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Resumen.....	¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
Introducción.....	3
Capítulo 1 Generalidades sobre los Manuales de Procedimientos ..	7
1.1 Definición de Control Interno .....	7
1.1.2 El Control Interno en las condiciones actuales.....	7
1.1.3 Actividades de Control y sus Normas específicas.....	14
1.1.4 Relación del Control Interno con los Manuales de Procedimientos.¡Error!	<b>Marcador no definido.</b>
1.2 Manuales de Procedimientos .....	¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
1.2.1 Definición de Manuales de Procedimientos.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2 Tipos de Manuales de Procedimientos.....	18
1.2.3 Importancia, Características de los Manuales de Procedimientos.....	19
1.2.4 Ventajas, Beneficios y Limitaciones de no utilizar los Manuales de Procedimientos¡Error!	<b>Marcador no definido.</b>
1.2.5 Objetivos y Políticas.....	22
1.2.6 Mejoramiento Continuo.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno¡Error!	<b>Marcador no definido.</b>
1.3.1 Manual de Procedimientos - Resoluciones.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2 Estructura del Manual de Procedimientos.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.3 Implementación del Manual de Procedimiento .....	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Las Cuentas por Cobrar.....	30
1.4.1 Definición de Cuentas por Cobrar.....	30
1.4.2 Clasificación de las Cuentas por Cobrar.....	31
1.4.3 Uso y Contenido (Normas Cubanas de la Información Financiera).....	31
1.4.4 Contratación Económica.....	32
1.5 Normas Cubanas de la Información Financiera (NCIF).....	34

Capítulo 2 Diseño del Manual de Procedimientos .....	37
2.1 Características de la Empresa Servicios Portuarios Centro .....	37
2.1.1 Estructura Organizativa de la Entidad .....	40
2.2 Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Servicios Portuarios Centro .....	42
2.3 Manual de Procedimiento para el Control de las Cuentas por Cobrar. ....	45
Capítulo 3 Validación del Manual de Procedimientos de las Cuentas por Cobrar .....	72
3.1 Elementos para la Aplicación del Método de Validación .....	72
3.2 Aplicación del Método.....	74
3.3 Análisis de los Resultados .....	80
Conclusiones .....	84
Recomendaciones .....	85
Bibliografía .....	86
ANEXOS .....	89

## **RESUMEN**

La importancia del Control Interno en nuestro país es vital, ya que el mismo se integra a todas las actividades inherentes a la gestión. La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República se hace necesaria e imprescindible para que cada entidad logre el objetivo que persigue, para ello se realizan diferentes actividades de control, una de ellas son los Manuales de Procedimientos, los cuales deben confeccionarse mediante los criterios establecidos en las normas generales de Control Interno y dependen de las actividades y funciones que realiza la entidad para cumplir con su objeto social. Se presenta como objetivo de la presente investigación diseñar un manual de procedimientos para el control de las cuentas por cobrar de acuerdo a las características de la Empresa Servicios Portuarios Centro. En el desarrollo del primer capítulo con aspectos generales sobre los manuales de procedimientos, los cuales tiene como base una amplia búsqueda bibliográfica, donde se abordan los aspectos generales del control interno, el segundo capítulo con el diseño del manual de procedimiento para el control de las cuentas por cobrar de acuerdo a las características de la entidad, y el tercero con la validación del manual de procedimiento tomando como aplicación práctica la Empresa Servicios Portuarios Centro a partir de la encuesta aplicada a los expertos seleccionados en la entidad.

## **SUMMARY**

The importance of Internal Control at its country is vital, right now than the same you integrate into all of the inherent activities to the step. The Resolution 60/11 of the General Comptrollership of the Republic becomes necessary and essential in order that each entity achieve the objective that it pursues, for it different activities of control, one accomplish theirs themselves they are the how-to Manuals, which must manufacture themselves by means of the criteria established in the general standards of Internal Control and depend on the activities and shows that the entity accomplishes as a mere formality with their corporate purpose. You show up like objective of present it investigation designing a manual of procedures for the control of the accounts receivable according to the Company's characteristics Port Services Center. They utilized methods and techniques in the process of investigation in order to accomplish this investigation like: In the development of the first chapter with general appearances on the how-to manuals, which you have like base an ample bibliographic quest, where they discuss the general appearances of internal control, the second chapter with the design of the manual of procedure for the control of the accounts receivable according to the entity's characteristics, and the third party with the validation of the manual of procedure taking like practical application form the Company Port Services I Put In The Center as from the opinion poll applied to the experts selected at the entity.

I

## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas y de hecho los trabajadores no se sentían involucrados, pues no veían en el Sistema de Control Interno un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones que se habían propuesto. Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad en que se desarrolle, sería un error pensar en el solo en el campo financiero, no se puede restringir a ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos.

De gran significación e importancia es el papel relevante que está teniendo en la actualidad los Sistemas de Control Interno, una prueba de ello está en los lineamientos al VI Congreso del Partido, donde se analizan cada uno de los aspectos a tener en cuenta y se definen lineamientos en la esfera que conforma la política económica y social del país y por consiguiente se necesita nuevos y fortalecidos sistemas de Control Interno, capaces de responder a la situación actual, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno.

Es una necesidad incuestionable en la Cuba de hoy la implantación de un Sistema de Control Interno que involucre a la organización como un todo en busca de niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo a los parámetros que se exigen. La visión tradicional de un sistema de control interno lleno de controles formales donde solo es posible conocer si se cumple o no lo reglamentado ,va dando paso a un nuevo enfoque donde se ve mas allá del proceso contable financiero y se promueve el logro de los objetivos de la organización.

Por la necesidad de perfeccionar el Control Interno la Contraloría General de la República aprueba la Resolución 60/2011 en la cual aconseja dejar sin efecto legal las resoluciones 297/2003 y la número 13/2006, lo cual se cumplimentó con la Resolución No. 117, el 28 de Marzo de 2011 del Ministerio de Finanzas y Precios y por la Resolución No. 122/2011 de la Contraloría General de la República, respectivamente.

La Resolución No. 60/2011 establece, que el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con varios principios básicos dentro de los que se encuentra la legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidades, cargo y descargo y autocontrol.

El Sistema de Control está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales:

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control.

- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

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

La Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República establece en su componente Actividades de Control 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.

A razón de la importancia que adquiere el Sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos, por tanto es una necesidad la aplicación de un Manual de Procedimientos.

Se debe de elaborar en la Empresa un Manual de Procedimiento en el momento de implementar el sistema de Control Interno, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los Manuales de Procedimientos son documentos basados en las normas técnicas contables, procedimientos de trabajo y archivo, sistemas de informes contables y medidas de seguridad que deben guiar la labor del personal contable de su empresa.

Tiene como importancia establecer los criterios y tareas que deben observarse en la elaboración de su contabilidad, a fin de evitar errores, arbitrariedades y fraudes en la información contable, que una vez obtenida resulte veraz, adecuada y segura.

La Empresa Servicios Portuarios del Centro se encuentra inmersa en el proceso de revisión de su manual de procedimiento motivados por dos razones fundamentales dar cumplimiento a las orientaciones recibidas al respecto en la implementación en la Resolución 60/2011 y la reestructuración en cuanto a las actividades a desarrollar por dicha entidad al incorporársele en el último periodo los servicios de almacenaje y exportación asociados al producto azúcar a granel, lo que trae implícito la incorporación de nuevos clientes y por consiguiente que el procedimiento referente al control de las cuentas por cobrar en la referida entidad no cumpla con las indicaciones que sobre este tema se plantean. Además posee un Manual de Procedimientos orientado por el

organismo superior, con los diferentes procedimientos existentes de forma general, pero no tiene en cuenta las características propias de la empresa, además no se cuenta con ningún documento o dentro del propio manual donde se detalle las funciones de los diferentes funcionarios y la fijación de responsabilidad de aquellas personas que específicamente trabajan con el tema de las Cuentas por Cobrar.

**Problema de Investigación:**

Deficiente control de las Cuentas por Cobrar en La Empresa Servicios Portuarios del Centro.

**Hipótesis:**

Si se diseña el referido Manual de Procedimientos para el control de Cuentas por Cobrar se logra un adecuado procedimiento metodológico.

**Objetivo general:**

Diseñar un Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Servicios Portuarios Centro acorde a sus características.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar búsqueda bibliográfica actualizada sobre el tema.
2. Caracterizar la Empresa Servicios Portuarios Centro.
3. Diseñar el Manual de Procedimientos para las Cuentas por Cobrar en la Empresa Servicios Portuarios Centro.
4. Validar el Manual de Procedimientos para las Cuentas por Cobrar en la Empresa Servicios Portuarios Centro a partir de la encuesta aplicada, la selección de método de Expertos y el procesamiento del paquete estadístico SPSS (Versión 15.00).

**Variables:**

Se utiliza como **variable dependiente** el cumplimiento adecuado de los procedimientos y como **variable independiente** el Manual de Procedimientos.

**Tipo de investigación:**

Es de tipo explicativa, ya que se realiza desde un contexto específico y se pretende diseñar y aplicar el Manual de Procedimientos para las cuentas por cobrar.

**El diseño de la investigación estructura la tesis en:**

**Capítulo 1:** Marco Teórico (Aspectos Generales del Manual de procedimiento)

A partir de una búsqueda bibliográfica se abordan los aspectos generales de los manuales de procedimientos así como el tema referido al sistema de control Interno.

**Capítulo 2:** Diseño del Manual de procedimientos

Se propone diseñar el manual, donde se analizará la situación actual de las cuentas por cobrar.

**Capítulo 3:** Validación del Manual de procedimientos

Se realizará la validación mediante la implementación del manual.

## **Capítulo I - Generalidades sobre los Manuales de Procedimientos**

### **1.1 Definición de Control Interno**

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

Existen varias definiciones de Control Interno, pero nos detendremos a analizar lo expuesto según el Informe COSO, el mismo cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo.

Los organismos profesionales de varios países industrializados han realizado estudios y trabajado en los modelos de Control Interno. El informe COSO es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados de la investigación demostraron el conocimiento adecuado y la aplicación satisfactoria de los principales criterios de control interno, en la administración de las grandes empresas.

#### **Según Informe COSO:**

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

El control interno es un **proceso**, es un medio para alcanzar un fin. Constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma

en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

El control interno lo realizan las **personas**, no son sólo políticas y procedimientos. Es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

El control interno sólo brinda un **grado de seguridad razonable**, no es la seguridad total. Por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

El control interno tiene como fin facilitar el **alcance de los objetivos** de una organización. Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma. (Marco General de Control Interno, n.d.)

En su estudio define el control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el Consejo de Administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).
- Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.

Es por ello que podemos afirmar que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores.

**Se pueden abordar otras definiciones como lo son:**

Emilio Galindo Huamani lo define como: “una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance”.(Galindo Huamani, Emilio., 2007)

Según 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".(Araujo Ensuncho, Jack Alberto, 2007)

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

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

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

El sistema de Control Interno es el sistema nervioso de una empresa y se puede comparar con el sistema nervioso de una persona, ya que abarca toda la organización, esta diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades, incluye mucho más que el sistema contable y cubre aspectos

tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad y auditoria, toda operación lleva implícito el Control Interno.

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

### **1.1.2 El Control Interno en las condiciones actuales**

Los retos actuales de la política económica en la nueva etapa se torna cada vez más compleja y cambiante, en la que el éxito de las empresas, está dado, por la capacidad de las mismas para enfrentar estos cambios, utilizando herramientas capaces de lograr niveles de eficiencia y eficacia, establecer reglas adecuadas y utilizar oportunamente los indicadores que permitan su control es precisamente una herramienta de vital importancia para que las entidades logren tales niveles.

Siendo así es que a partir de las nuevas concepciones de la economía mundial y de los profundos cambios que ha asumido Cuba, la CGR emite la Resolución 60/11, fechada el 1 de Marzo del 2011. La referida Resolución establece: “La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoria 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”. (Resolución 60/11 Contraloría General de la República de Cuba, n.d., p. 1)

**Esta Resolución establece las Normas del sistema de Control Interno y en su Capítulo I, Disposiciones Generales, artículo 3 se define el mismo de la siguiente forma:**

“El **Control Interno** es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas”. (Resolución 60/11 Contraloría General de la República de Cuba, n.d., p. 2)

**Reafirma los componentes del control y reestructura sus normas:**

1. Ambiente de control
2. Gestión y prevención de riesgos

3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitoreo

## **AMBIENTE DE CONTROL**

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, refleja la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Se considera la base de los demás componentes.

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

- 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**

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades 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 para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

### **Normas para la Gestión y Prevención de Riesgos**

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

## **ACTIVIDADES DE 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.

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

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

### **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben 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 para la Información y Comunicación**

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

### **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, que permite realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades

continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas.

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

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

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

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

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

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

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

Estos Componentes anteriores se encuentran estructurados en 19 normas básicas (15 menos que las establecidas por la 297/ 03 del MFP), algunas de las cuales son agrupaciones de las anteriores normas.

<u>COMPONENTE</u>	297/03	60/11
	<u>Normas</u>	<u>Normas</u>
	<u>ANTERIOR</u>	<u>APROBADA</u>
Ambiente de Control	7	5
Gestión y Prevención de Riesgos (anteriormente Evaluación de Riesgos)	4	3
Actividades de Control	11	6
Información y Comunicación	7	3
Supervisión y Monitoreo	5	2
Total:	34	19

Sin dudas, en esas palabras se encierra la esencia de lo que nos proponemos alcanzar con un adecuado sistema de control Interno en nuestras administraciones:

🚧 La tarea gigante la tenemos por delante:

- ✓ Orientar
- ✓ Educar
- ✓ Controlar
- ✓ Y exigir que se cumpla lo dispuesto. (“Normas del Sistema de CI. Resolución 60/11.CGR,” n.d., pp. 4-11)

En la Resolución No. 60/2011 “Normas Del Sistema de Control Interno” publicada en la Gaceta Oficial, en sus conceptos esenciales, define con claridad, que el Control Interno es el proceso integrado a las operaciones, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, que limita riesgos internos y externos, proporciona seguridad razonable, al logro de sus objetivos, con un enfoque de mejoramiento continuo y, una adecuada rendición de la administración.

### **1.1.3 Actividades de Control y sus Normas específicas**

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, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas 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 y 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. 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 distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño.

#### **1.1.4 Relación del Control Interno con los Manuales de Procedimientos**

La economía actual se encuentra en un momento de reorganización, lo cual requiere proyectar el Control Interno hacia el logro cada vez más preciso de los objetivos y metas que se trazan las organizaciones, los organismos, y las entidades, es por ello que las acciones y medidas de Control Interno deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento, tales actividades ayudan a asegurar las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

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 contabilidad en las entidades, como parte del Sistema de Control Interno, y 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.

Según lo establecido en dicha Resolución, la empresa en el momento de implementar el sistema de Control Interno, debe elaborar un manual de procedimientos, adecuado a las características y objetivos organizacionales de la empresa el cual debe incluir todas las actividades, establecer y fijar responsabilidades. (“Resolución 54. Ministerio de Finanzas y Precios,” n.d.)

### **Políticas**

Pautas, reglas o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de control.

### **Procedimiento**

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 quien debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse. (“Glosario de Términos. Resolución 60/11,” n.d., p. 19)

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.

## **1.2 Manuales de Procedimientos**

### **1.2.1 Definición de Manual de Procedimientos**

- El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. (“Monografías de manual de normas y procedimientos,” n.d.)
- El Manual de Procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. (“Concepto de Manual de Procedimientos,” n.d.)

- Los Manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla. Son documentos elaborados sistemáticamente en los cuales se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo, así como la forma en que las mismas deberán ser realizadas.
- Documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad de acuerdo al grado de dificultad, tiempos, movimientos, flujos de operación, controles y normatividad aplicable a cada caso en particular. ("Monografías de manual de normas y procedimientos," n.d.)
- Duhal Kizatus, Miguel A 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. (Duhal Kizatus, Miguel A, 2007)
- Continolo G en [www.google.com](http://www.google.com). Lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".(Continolo G, n.d.)
- Para Gómez. (*Op.cit*) define que: "Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. (Gómez Ceja, Guillermo, 1997)
- Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos que sustentan la operación de un organismo administrativo. (González M)
- Según Catacora F. (1996); Afirma que: Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramienta gerencial utilizada para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable. (Catacora Fernando, 1996)

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

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

- Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento. De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.
- Manual de Procedimientos de un proceso .Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
- Manual para procedimientos único. Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimientos, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

### **1.2.3 Importancia, Características de los Manuales de Procedimientos**

Su importancia le permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

**Los Manuales son de gran importancia, pues mediante ellos podemos conocer una serie de elementos como los que se exponen:**

- Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Establecer un sistema de información o modificar el existente.
- Determinar de forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficacia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Según Biegler " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada, de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". (Biegler J, 1980)

**De acuerdo a sus características podemos decir entonces que Los Manuales de Procedimientos son:**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración se destaca lo relativo a los manuales, pues facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, constituyen una fuente en la cual se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un trabajador, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

- Es un instrumento de información en el que se consignan de manera metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En él se describen además puestos de trabajo que intervienen precisando su responsabilidad y actuación.
- Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, que sustentan la operación de un organismo administrativo.
- Es un documento que proporciona en forma ordenada y sistemática la información referente a objetivos, marco jurídico administrativo, políticas de operación, descripción narrativa de los procedimientos y diagramas de flujo, para el mejor desarrollo de las tareas que se deriven de la prestación de los servicios a cargo de las unidades administrativas.
- Es un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los procedimientos para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa.

#### **1.2.4 Ventajas, Beneficios y Limitaciones de no utilizar el Manual de Procedimientos**

##### **Ventajas de los Manuales de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de una institución o unidad administrativa, y para sus trabajadores, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, utilizando los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales.

Se describen de manera específica las ventajas que ofrece el contar con un manual de éste tipo:

- Fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Unificar criterios para el desarrollo de las actividades y uniformidad en el trabajo.

- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Desarrollar las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y evitan la implantación de procedimientos incorrectos.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos.

El contenido de un Manual de Procedimientos puede ser tan extenso como cada organización requiera y también puede contener la información que cada una considera pertinente. Con esto queremos decir que cada manual puede tener tantos apartados como la entidad necesite.

### **Beneficios de los Manuales**

**Melinkoff, conceptualiza los beneficios como:** El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización. (Melinkoff Ramón, 1990)

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

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

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

- Su utilidad se ve limitada o es nula, la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

### **1.2.5 Objetivos y políticas**

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

Los manuales de procedimientos tienen implícito una serie de políticas y objetivos los cuales se enuncian como sigue:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclaren todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, aseguran, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio , la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

“El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”. (Gómez F., 1993)

### **1.2.6 Mejoramiento continuo**

Se hace necesaria cada vez más la evaluación del Sistema de Control Interno por medio de los Manuales de Procedimientos, afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. El sistema de control aparte de ser una política de gerencia, constituye una herramienta de apoyo para las directrices de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad, eficiencia y mejoramiento continuo. En razón de esta importancia que adquiere el Sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

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

La empresa en el momento de implementar el sistema de Control Interno, debe elaborar un Manual de Procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

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

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

#### **1.3.1 Manual de Procedimiento- Resoluciones**

Es necesario e imprescindible para lograr la implementación del Control Interno la aplicación de los cinco componentes que integran la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República., y considerando los acápites de la Resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios, los Manuales de Procedimientos constituyen el medio mediante el cual se logra documentar el funcionamiento integral de una entidad, son el conjunto de documentos mediante el cual se describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. Se utilizan por tanto: para organizar y administrar el

funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca

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

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

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

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

Los manuales de procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes pudiendo abarcar todos los referentes a la unidad organizativa, la descripción de un área, 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.

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

### **1.3.2 Estructura del Manual de Procedimiento**

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

1. Portada principal. Hoja de identificación del documento; deberá conformarse por datos que son característicos del manual y que permiten situar de forma genérica el documento, entre ellos están los siguientes: nombre de los organismos o unidades administrativas correspondientes, nombre de la unidad administrativa responsable de su expedición, nombre completo del manual y la fecha de autorización.
2. Hoja de identificación de firma o rúbrica. Forma que contiene el nombre, puesto y firmas de las personas responsables de validar la información contenida en cada hoja

3. Índice. Relación ordenada y numerada de los capítulos que conforman el Manual. El índice deberá: proporcionar detalles, dar referencia adecuada y usar grupos de contenido.
4. Introducción. Explica al usuario del Manual los motivos y propósitos de éste, su ámbito de aplicación, el contenido que lo integra, así como las áreas responsables de su elaboración.
5. Contenido. Este apartado es el que contempla todo lo concerniente a los procedimientos a desarrollar; o sea la sucesión cronológica de actividades interrelacionadas, y orientadas hacia un fin determinado.

Se constituye de los elementos siguientes:

- ✚ Portada de la unidad. Se integra por el número y nombre de la parte de la estructura a que pertenece la unidad correspondiente, centrados a la mitad de la hoja.
  - ✚ Portada del capítulo. Esta portada, como la unidad es sencilla, sólo contiene el número de capítulo al que se hace referencia y el nombre de la unidad administrativa a que pertenece centrados a la mitad de la hoja.
  - ✚ Portada del procedimiento. A esta portada se le puede considerar como una portadilla, ya que permite identificar el nombre del procedimiento que se va a desarrollar, el cual deberá ser claro, específico, representativo y comprensible. Además, en la portada del procedimiento deberá señalarse claramente el capítulo y el número de procedimiento que le corresponde dentro de este capítulo.
  - ✚ Carátula del procedimiento. A través de la carátula se identifica el procedimiento, pero a diferencia de la portada su contenido es más extenso y específico, a continuación se señala lo que se incluye como parte de ella:
    - ❖ Nombre del procedimiento: se anotará el mismo que se ha establecido en la portada del procedimiento.
    - ❖ Objetivo del procedimiento: el fin que pretende alcanzar el procedimiento.
    - ❖ Marco jurídico-administrativo: este apartado relaciona los nombres de las principales regulaciones jurídico-administrativas vigentes que fundamentan el procedimiento.
- Para el marco jurídico no se establece lo que dice cada ordenamiento, solamente se citará por la fecha en que se publica, no por aquella que entra en vigor.
- Políticas de operación. Son lineamientos de carácter general que describen funciones, orientan actividades y delimitan responsabilidades de las unidades administrativas, así como las cosas excepcionales que pueden suceder.
- Descripción narrativa. En ella se realiza la descripción o la redacción de cada una de las actividades que se desarrollan en el procedimiento. Esta redacción se elabora respondiendo en forma clara y concisa las preguntas ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? y ¿para qué? Se ejecuta cada una de ellas.

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

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

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

### **1.3.3 Implementación del Manual de Procedimientos**

En nuestro trabajo nos enmarcamos en las actividades de control pues son los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas, y además estas actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones, por tanto, contribuyen a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para ubicar los riesgos y por tanto las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

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

1. Determinar los Objetivos de Trabajo de la entidad y de cada área especializada, con vistas a conocer qué se hace en cada una de ellas y cuáles son sus proyecciones.

2. Evaluar de aquellos Objetivos de Trabajo, los que se ejecutan correctamente y los que no, o lo 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 lo hacen incorrectamente, se identificará el posible Riesgo que se produce por tal situación y se plasmará en el Plan de Prevención de la entidad, con vistas a su eliminación o minimización a partir de un procedimiento determinado.

3. Este proceso de búsqueda y determinación de los Procedimientos a ejecutar, se hará por parte de una Comisión de Trabajo que se crea a partir de personal técnico de cada una de las áreas y dirigido 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**, por su parte, identificará el procedimiento en cuestión que se expone, el cual es en detalle el tema a tratar.

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

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

- Objetivo, Alcance, Referencia, Términos y Definiciones, Desarrollo, Responsables, Registros o modelos, Modificaciones, Actualizaciones, Anexos.

En el cual, cada título tendrá el siguiente contenido:

**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; igualmente se plantean los niveles de dirección territorial.

**Referencia:** Relacionar las resoluciones, instrucciones, cartas circulares, u otro documento que regula el procedimiento que se esté confeccionando.

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

**Desarrollo:** En éste 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?; describiendo 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:** Debe quedar claro los destinos de cada procedimiento, aclarando quiénes son las personas que están obligadas a su revisión, actualización, distribución, aprobación y quién vela y exige que se cumpla lo orientado.

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

**Modificaciones realizadas:** Se plasman los cambios introducidos al Sistema o Procedimiento que modifican su contenido. Se relacionan las distintas versiones que actualizan el Sistema o Procedimiento.

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

- Objetivo, Distribución (copias), Periodicidad (frecuencia), Indicaciones, Archivo y Conservación, Formato del modelo (plantilla), Instrucciones de llenado del modelo (anotaciones), Cuadre y Validación.

**Con el contenido siguiente en cada caso:**

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

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

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

**Indicaciones:** Se 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, y se numerarán todos los escaques, explicando cada uno de ellos, cómo deben ser llenados y su contenido. Este análisis se hará en un solo ejemplar, el cual servirá para la explicación del Sistema Informativo.

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

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

### **Interrelaciones funcionales**

En este tema específico y como un aspecto novedoso en la concepción y control de las distintas actividades y su sistema informático 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 a cabo exitosamente sus funciones y tareas. Estas actividades se obtienen a partir de un

análisis que se realice de las distintas funciones y tareas asignadas a esa área en cuestión, y a la cual nos referimos, previamente planteadas en el contexto del Manual de Procedimientos, en este caso que se muestra, el de Control Interno.

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

### **FUNCIONES, TAREAS, INTERRELACIONES**

Esta tabla se cumplimentará a partir de las funciones; cada función tendrá adscripta varias tareas, especificando cada una de ellas y cada tarea tendrá, como parte de la misma indicada, la interrelación que corresponde.

Para ello, se considera el contenido siguiente:

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

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

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

## 1.4 Las Cuentas por Cobrar

### 1.4.1 Definición de Cuentas por Cobrar

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

Estas son derechos de la entidad, producto de obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestación de servicios, ventas de bienes, arrendamiento de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades. También incluyen los pagos a cuenta o en exceso de impuestos y contribuciones. Se generan en el momento en que se configuran los hechos que los originan y se cancelan, cuando se produce el cobro conforme a las cláusulas contractuales acordadas.

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

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

- Cuentas por Cobrar: Es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa.
- Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. (García Quintana Liliana, 2005)
- Las Cuentas por Cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios. (Cordero L Luis A, 2000)
- Las Cuentas por Cobrar representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes con una cuenta abierta. ("www.universidadabierta.edu.mx.," 2002)

Podemos ver que las definiciones dadas por diferentes especialistas nos arrastran hacia una misma conclusión, donde se manifiesta la importancia que tiene para una empresa el correcto manejo de las Cuentas por Cobrar, así como su necesidad para el mundo empresarial.

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

Las Cuentas por Cobrar pueden ser clasificadas en:

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

### **1.4.3 Uso y Contenido (Normas Cubanas de la Información Financiera)**

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

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

Se Debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se Acreditan al cobrarse éstas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.

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

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

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

Se Debitan por las ventas o adeudos y se Acreditan por el importe de los cobros efectuados.

#### **347 Cuentas por Cobrar en Litigio**

Representan los importes de las cuentas por cobrar que se encuentran en fase de reclamación o litigio entre entidades sin que medie trámite ante tribunales judiciales. Debe analizarse por clientes.

Se debitan por el inicio de proceso de reclamación del adeudo y se Acredita por el importe de los cobros efectuados, su reclasificación o su cancelación.

### **349 Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial**

Representan los importes de las cuentas por cobrar que se encuentran en fase de proceso judicial. Debe analizarse por clientes.

Se Debitan por el inicio de proceso legal de reclamación del adeudo y se Acredita por el importe de los cobros efectuados o su cancelación.

### **Cuentas por Cobrar. Uso y Contenido en la Empresa Servicios Portuarios perteneciente al Mitrans.**

#### **136 MN – 137 CUC Cuentas por Cobrar a Corto/Plazo**

#### **341 MN – 342 CUC Cuentas por Cobrar Diversas**

#### **347 Cuentas por Cobrar en Litigio**

#### **349 Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial**

### **1.4.4 Contratación Económica**

Con fecha 8 de junio de 2005, el Ministerio de Economía y Planificación dictó la Resolución No. 2253/2005 que tiene como finalidad establecer las Indicaciones para la Contratación Económica. como una respuesta positiva a los cambios tanto económicos, tecnológicos como institucionales que se han venido operando en nuestra economía durante los últimos años. El objetivo esencial de esta nueva normativa es contribuir a la eficacia de las relaciones económicas contractuales dentro del territorio nacional, por parte de todas las personas naturales y/o jurídicas sujetos de los contratos económicos.

En las Indicaciones se hace referencia a los aspectos más importantes que deben tomarse en cuenta durante el proceso de negociación y contratación económica por parte de los sujetos que participan del mismo.

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

- Los sujetos de estas Indicaciones, para dejar protegidas sus relaciones económicas y comerciales en la economía nacional, deben establecerlas y ejecutarlas mediante contratos, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.
- Las partes en un contrato económico están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución.
- El contrato debe constar por escrito y en idioma español, sin sujeción a otro tipo de formalidad, a menos que las partes así lo acuerden o la ley lo exija. Como parte del contrato, al momento de su otorgamiento, se pueden adjuntar anexos que precisen y complementen sus cláusulas.

- Para llegar a la concertación de un contrato, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.
- Para la negociación y concertación de contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes.
- Igualmente las partes vienen obligadas a acreditar su aptitud para la prestación objeto del contrato y su solvencia.
- Las ofertas de contratos deben ser claras y precisas e indicar la intención del oferente de quedar vinculado en caso de aceptación en el plazo de vigencia que señale, en correspondencia con la naturaleza del objeto del contrato y el tipo de prestación de que se trate.
- El destinatario de la oferta, una vez que la ha recibido, está en el deber de dar respuesta a ésta mediante su representante legal, aceptándola o rechazándola, en el plazo y lugar establecido por el oferente, o, en su defecto, en el domicilio del oferente, si tiene interés en ella.
- El silencio o la inacción constituyen un rechazo a la oferta.
- En el documento que constituye el contrato debe constar en primer lugar la identificación de las partes, en correspondencia con los documentos exhibidos por ellas.
- Los contratos deben ser lo suficientemente precisos como para que no se entiendan comprendidos en él cosas distintas y casos diferentes a aquellos respecto a los cuales las partes se propusieron contratar. Las partes deben pactar todas las cláusulas necesarias que garanticen el mejor cumplimiento de la prestación objeto del contrato, atendiendo a su naturaleza y tipo.
- El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas conforme a lo indicado en el numeral 6.5, valor total, entre otros. Dichas prestaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto social, empresarial o finalidad económica del sujeto que las presta.
- Las partes deben acordar los plazos para el cumplimiento total o parcial de sus respectivas obligaciones. En tal sentido, pueden convenir expresamente plazos, transcurridos los cuales cesa la obligación de aceptar la prestación contratada, sin perjuicio de la responsabilidad que se derive del incumplimiento.
- En el contrato se pacta de forma expresa los parámetros de calidad requeridos, así como los métodos y procedimientos a emplear en la comprobación de aquélla.
- En el contrato deben acordarse los términos de la garantía comercial y en su caso, de los servicios post venta, atendiendo a la naturaleza de la prestación que constituye el objeto del contrato y de acuerdo con las normas vigentes.

- Cuando el contrato no responda a las nuevas circunstancias o a los nuevos intereses legítimos de las partes, éstas deben oportunamente modificarlo de mutuo acuerdo. La parte interesada en la modificación debe comunicarlo a la otra en un plazo suficiente, que permita ser analizada por ambas y formalizarla por medio de suplemento, conforme se regula en el numeral
- Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.
- Las partes del contrato deben prever la conservación de la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de 5 años, con vistas a las supervisiones y controles que resulten, según lo establecido en la ley y lo dispuesto por los organismos rectores al efecto y a otros efectos pertinentes.

### **1.5 Normas Cubanas de la Información Financiera (NCIF)**

En nuestro país la Resolución No. 235, de fecha 30 de septiembre de 2005, pone en vigor las Normas Cubanas de Información Financiera para el registro de los hechos económicos en las entidades del país, modificada por la Resolución 294, de fecha 20 de diciembre de 2005 y el 18 de Enero de 2007 la Resolución 009 del Ministerio de Finanzas y Precios modifica algunos aspectos de la 235 y de la 294 manteniéndose en vigor hasta fecha que contienen las Normas Cubanas de Contabilidad y las Normas de Valoración y Exposición, de acuerdo con el tema que investigamos, en la Propuesta de un manual de procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar en La Empresa Servicios Portuarios del Centro,.De la antes mencionada Resolución 235/003 a continuación presentamos lo relacionado con el trabajo:(Resolución 235. Ministerio de Finanzas y Precios., 2005)

#### **❖ Marco Conceptual.**

El Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, como órgano asesor del Ministerio de Finanzas y Precios, tiene a su cargo el asesoramiento para la armonización, implementación, y evaluación de la práctica contable en Cuba, para el cumplimiento de este objetivo, tiene a su cargo entre otras la función de "Examinar y proponer el marco conceptual y las Normas Cubanas de Información Financiera para la preparación, presentación y publicación de los Estados Financieros en el país" Este Marco Conceptual establece conceptos relacionados con la preparación, presentación y publicación de los Estados Financieros para usuarios externos. La presentación, y publicación de los informes contables se enmarca en un contexto económico, legal y social, al establecer las Normas de Información Financiera, en cada país se tienen en cuenta las necesidades de los diferentes usuarios de dichos informes.

#### **Activos (Marco Conceptual)**

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

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

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

### **Valoración**

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

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

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

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

### **Exposición**

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

Al presentarse en el Activo del Estado de Situación se presentará su importe total, deduciéndosele los importes de las Provisiones para Efectos y Cuentas Incobrables no utilizados. Asimismo los Efectos y las Cuentas por Cobrar en moneda extranjera pueden analizarse en subcuentas o análisis complementarios. Los Pagos Anticipados, reflejarán el saldo no líquido al final de cada período económico. (Curso de Contabilidad General-1, n.d., p. 7)

## Capítulo II Diseño del Manual de Procedimientos

### 2.1 Característica de la Empresa

La Empresa Servicios Portuarios del Centro es una Empresa Estatal Socialista en Perfeccionamiento Empresarial, asociada al Grupo Empresarial de la Industrial Portuaria (ASPORT). Por Resolución No. 186 de fecha 15 de diciembre de 1976 fue creada la Empresa Terminales Mambisas del Centro subordinada directamente al Ministerio del Transporte, la que fue modificada por Resolución No. 261/97 de fecha 15 de agosto de 1997 del propio Ministerio, y denominándola con el nombre de Empresa de Servicios Portuarios del Centro, situada su sede en Ave. 52 # 2913 Altos, municipio y provincia de Cienfuegos. Esta entidad tiene carácter territorial al estar integrada por los tres puertos que se encuentran ubicados en las provincias centrales del país, su principal Puerto en Cienfuegos, Puerto de Casilda en la provincia de Santis Spíritus y el Puerto de Isabela de Sagua en la provincia de Villa Clara.

Esta brinda sus servicios durante las 24 horas, con la infraestructura requerida, identificándose por la permanencia de su fuerza de trabajo calificada y una alta profesionalidad, además de contar con una técnica modernizada, acorde con las operaciones que se realizan, y capaz de asumir los incrementos de manipulación de mercancías que se presenten, todo lo cual la hace una organización multipropósito, rápida, segura y confiable.

La misma fue creada con el fin de ofrecer servicios de carga y descarga (recepción) de las mercancías en tránsito portuario de entrada o salida del país, la estiba y la desestiba, la clasificación, agrupe y desagrupe, el almacenaje y la distribución y entrega de mercancías, los cuales están comprendidos dentro de su objeto empresarial e incluidos en su carpeta de servicios entre otros tantos que se brindan para una mejor y mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y las necesidades de la economía nacional, como razón fundamental que la impulsa a ser una entidad más eficiente.

Por la Resolución No. 25/2010 del Ministerio de Economía y Planificación, dictada el 12 de enero de 2010, se amplía el **Objeto Social** de la Empresa Servicios Portuarios Centro, que a continuación mostramos:

Prestar servicios de carga y descarga de buques, entongue y desentongue, estiba y desestiba, recepción y entrega, agrupe y desagrupe, reparación y/o acondicionamiento de averías producidas a los envases de las cargas, embalaje y pesaje, a la Canasta Básica en pesos cubanos y al resto del sistema empresarial en ambas monedas. Prestar servicios de derecho de atraque en sus instalaciones de embarcaciones o medios de transporte marítimos, pases de muelle o traslado por las instalaciones portuarias o a través de las mismas que demanden armadores, navieras, fletadores, importadores, exportadores y otras personas naturales o jurídicas tanto nacionales como extranjeras, vinculadas al comercio de carga o al transporte de pasajeros por mar, a la Canasta Básica en pesos cubanos, y al resto del sistema empresarial en ambas monedas. Ofrecer servicios de entrega de

cargas, incluidas remociones y clasificaciones, a la Canasta Básica en pesos cubanos y al resto del sistema empresarial en ambas monedas. Prestar servicios de transportación terrestre de cargas vinculadas con la actividad portuaria, a la Canasta Básica en pesos cubanos y al resto del sistema empresarial en ambas monedas.

Prestar servicios de manipulación de carga con equipos portuarios costo. Prestar servicios telefónicos, de agua, eléctricos y de reparaciones menores a embarcaciones que se encuentran atracadas. Brindar servicios de reparación de medios de izaje vinculados con la actividad portuaria. Ofrecer servicios de saneamiento ambiental relacionados con el medio marino y aguas interiores, realizar la limpieza de las incrustaciones de hidrocarburos en los frentes de las instalaciones hidrotécnicas y costas, efectuar la disposición final de los desechos generados por estas actividades y de aquellos que sean peligrosos para el medio ecológico en general, brindar servicios de incineración de los desechos sólidos, prestar servicios de transportación de desechos en medios navales y terrestres para funciones ambientales y comerciales, brindar servicios de tratamiento de reciclaje y efectuar la comercialización mayorista de los desechos de hidrocarburos y sólidos a las entidades autorizadas, a embarcaciones e instalaciones portuarias y a otras entidades. Ofrecer servicios de trincaje y destrincaje de cargas y limpieza de bodegas en los buques. Producir, restaurar y comercializar de forma mayorista partes y piezas de repuesto vinculadas a la técnica portuaria en pesos cubanos y pesos convertibles.

Brindar servicios de almacenaje y depósito de carga. Prestar servicios de alquiler de equipos portuarios. Comercializar de forma mayorista del modelo de Orden de Carga a las entidades propietarias de mercancías en puertos. Ofrecer servicios de alquiler de locales y espacios temporalmente disponibles en sus instalaciones. Ofrecer servicios de alojamiento no turísticos con alimentación asociados a este en función de trabajo y al sistema de transporte durante el plan vacacional, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Brindar servicios de parqueo. Ofrecer servicios de tape y amarre. Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a equipos automotores al sistema del Ministerio del Transporte. Brindar servicios de reparación y colocación de cubiertas a obras civiles. Brindar el servicio de suministro de fuerza de trabajo a entidades estatales y empresas mixtas con carácter temporal, durante los períodos que la fuerza de trabajo que participa no se requiera para la realización de las operaciones portuarias. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos.

La Empresa de Servicios Portuarios del Centro se distingue a través de su visión, misión, políticas y objetivos por una flexibilidad y habilidad para adaptarse a las nuevas proyecciones de la organización, requerimientos contractuales de sus clientes y necesidades de la economía nacional, lo cual la hace una organización competitiva.

## **Misión**

Contribuir una vez más al éxito de nuestros crecientes clientes al realizarle los servicios portuarios y conexos, incrementando los beneficios de la empresa, nuestros empleados y la comunidad, con la mirada al mañana y argumentación logística.

### **Visión**

Pertenecer a las entidades líderes del Grupo Empresarial de la Industria Portuaria (ASPORT)

### **Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)**

#### **La Empresa y su entorno Regional**

Nuestra Empresa está interactuando con el medio externo e interno, lo cual le brinda oportunidades y amenazas y cuenta con fortalezas y debilidades, lo cual analizaremos a continuación.

### **Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

- ✚ Recursos Humanos
- ✚ Servicios Seguros
- ✚ Continuo mejoramiento de las Instalaciones para asumir el mercado
- ✚ Servicios diversificados
- ✚ Sistema de pago y estimulación vigente, por resultado
- ✚ Los clientes tienen confianza en nuestros servicios.
- ✚ Acceso a las instalaciones portuarias por vía férrea en el caso de la UEB Terminal O'Bourke, aunque no hasta las áreas de almacenaje. Automotor y marítima en todas nuestras terminales.

#### **Debilidades**

- ✚ Infraestructura en fase recuperativa.
- ✚ Utilización de tecnología con un % alto de obsolescencia.
- ✚ Fuerza laboral con experiencia presenta un % alto de envejecimiento.

### **Análisis Externo**

#### **Oportunidades**

- ✚ Desarrollo de las Empresas del territorio
- ✚ Insuficiente parque de equipos en otras entidades
- ✚ Ubicación geográfica
- ✚ Celebración de eventos internacionales que demandan y promueven nuestros servicios
- ✚ Bahía segura ante cambios climatológicos

## **Amenazas**

- ✚ Situación política y económica nacional e internacional (crisis económica mundial).
- ✚ La manipulación de contenedores está afectada, por decisión del Ministerio del Transporte, por no contar nuestra Empresa con la tecnología necesaria para la prestación de este servicio.
- ✚ Utilización de la doble moneda.
- ✚ Inestabilidad del turismo y la industria azucarera.

## **Propuesta de Estrategia**

Adaptativa: Investigación más desarrollo para los tradicionales y nuevos servicios, disminuir costos, y mejorar balance entre monedas, lograr una mayor diversificación (servicios a terceros, otros), encontrar nuevas brechas, (nichos), un programa de reconversión y acciones para contrarrestar nuestras debilidades, aprovechando nuestras fortalezas y las oportunidades del ámbito sin descuidar las amenazas.

## **Objetivos Económicos**

Continuar solicitando financiamiento para la reestructuración de nuestra infraestructura, así como para el cambio de la tecnología obsoleta que actualmente utilizamos.

Teniendo en cuenta las proyecciones de carga, estabilizar los Planes Técnicos Económicos con el incremento en los Ingresos, disminución de los Gastos no inherentes a la actividad fundamental, minimizar las importaciones y racionalizar los recursos materiales y financieros con que disponemos, con el objetivo de incrementar los niveles de utilidades, acorde con los requerimientos de las Empresas en Perfeccionamiento, logrando con ello más eficiencia y eficacia dentro de la actividad marítimo portuaria.

Mantener la Certificación de los Estados Financieros y del Control Interno, contribuyendo a poder certificar el resto de los sistemas inherentes al Código PBIP, así como cumplir y hacer cumplir lo legislado en materia económica y financiera.

### **2.1.1 La estructura organizativa de la entidad está formada por las direcciones acompañadas de sus departamentos**

La entidad está formada por una Dirección General, a la que se subordinan el Departamento de Seguridad y Protección, las Direcciones: Contable Financiera, Recursos Humanos, Explotación Comercial, Ingeniería y Desarrollo, así como el Puesto de Dirección, el Grupo de Gestión y ATM, además de las 9 Unidades Empresariales de Base con que cuenta, 3 de ellas fuera de la provincia de Cienfuegos. La Entidad posee 7 áreas de almacenaje y 10 centros contables distribuidos estos entre las UEB y en la Oficina Central que abarca las Direcciones Funcionales, el Grupo de Gestión y ATM,

el Departamento de Seguridad y Protección, Auditoría Interna y la Dirección General (**Anexo 1**). La plantilla aprobada es de 752 trabajadores, de los que 46 se encuentran cubiertos por Dirigentes, 96 por Técnicos, 29 de Servicios, 22 por Administrativos y 411 por operarios al cierre de enero de 2012 para un total de 604 que representa el 80.3 por ciento del completamiento.

### **Proceso del Sistema Contable**

De acuerdo a los grandes volúmenes de operaciones de esta entidad y de las características de la misma, esta cuenta con un sistema contable que le permite recopilar, registrar, resumir y clasificar los hechos económicos financieros ocurridos donde se lleva a cabo la contabilidad de forma computarizada, la misma cuenta como principal fuente de información el sistema CONDOR, existe además el Sistema de Contabilidad General, Gastos, Cobros y Pagos, y los temas de Activos Fijos, Nóminas e Inventarios y los análisis de indicadores del costo; donde cada uno de los contadores son los encargados de contabilizar y registrar las operaciones contables de las diferentes unidades económicas de base existentes en la entidad.

Posteriormente el especialista principal revisa todo el proceso realizado y consolida todas las operaciones realizadas en las diferentes UEB (Cienfuegos, Casilda, Isabela, Palo Alto, Mantenimiento Industrial y Constructivo, Samarp, Servicios Administrativo, Olimpia Medina, Terminal 2).

Emite su información económica por el Sistema Computarizado CONDOR, envían las informaciones de sus Estados Financieros al Grupo Empresarial de la Industria Portuaria (GEIP) en su forma abreviada ASPORT al cierre de cada mes.

Para el desarrollo de la actividad económica y financiera de la Entidad se posee una plantilla aprobada de 23 trabajadores, estructuralmente diseñada en dos grupos de trabajo, A- El Grupo de Planificación y Finanzas y B- El Grupo de Contabilidad y Costos, ambos subordinados al Director Contable Financiero

El Grupo de Planificación y Finanzas tiene como misión básica el control de los recursos financieros, la elaboración y control de los planes económicos y estadísticos de la entidad. El Grupo de Contabilidad y Costos tiene como misión básica el control contable y de costos de la empresa y sus unidades organizativas.

Las Unidades Empresariales de Base proporcionan los datos primarios para procesar las operaciones contables por parte del Contador designado en el Grupo de Contabilidad y Costo para cada Centro Contable, emitiéndose al final de cada mes el Balance de Comprobación, Balance de Pérdida y Ganancia por cada uno y consolidado de la Empresa, es decir que la contabilidad está centralizada a nivel de empresa.

El Grupo de Gestión Comercial el que tiene como misión básica el control de los servicios comerciales, la elaboración y control de los planes de arribos de buques así como las estrategias a trazar en la política Comercial de la entidad .

## 2.2 Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Servicios Portuarios Centro

La Empresa Servicios Portuarios del Centro se encuentra inmersa en el proceso de revisión de sus manuales de procedimientos motivados por dos razones fundamentales dar cumplimiento a las orientaciones recibidas al respecto en la implementación en la Resolución 60/2011 y la reestructuración en cuanto a las actividades a desarrollar por dicha entidad al incorporársele en el ultimo periodo los servicios de almacenaje y exportación asociados al producto azúcar a granel, lo que trae implícito la incorporación de nuevos clientes y por consiguiente que el procedimiento referente al control de las cuentas por cobrar en la referida entidad no cumpla con las indicaciones que sobre este tema se plantean. Además posee un Manual de Procedimientos orientado por el organismo superior, con los diferentes procedimientos existentes de forma general, pero no tiene en cuenta las características propias de la empresa, además no se cuenta con ningún documento o dentro del propio manual donde se detalle las funciones de los diferentes funcionarios y la fijación de responsabilidad de aquellas personas que específicamente trabajan con el tema de las Cuentas por Cobrar.

- **Análisis comparativo de la situación de las cuentas por cobrar al cierre de Marzo /12.**

### Cumplimiento del ciclo de cobros

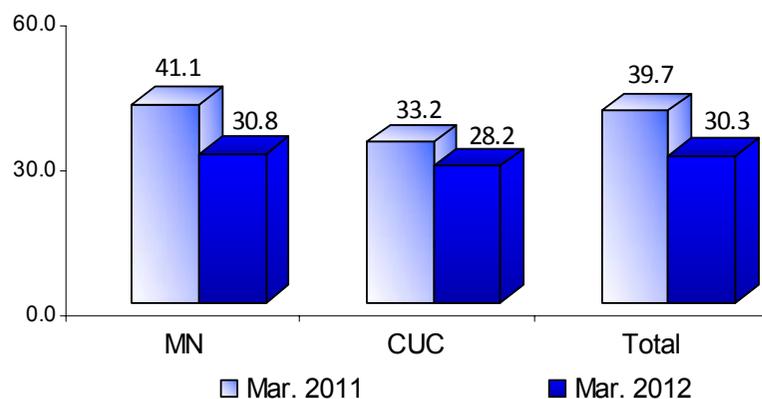
Ciclo de Cobros		
TOTAL	MN	ME
30.3	30.8	28.2

**MN:** Moneda Nacional

**ME:** Moneda Extranjera

El ciclo de cobro se encuentra en 30.3 días, evidenciándose una mejora en la gestión de cobros durante el mes, decreciendo en 9.4 días respecto al cierre de marzo 2011 y en 2.2 días en relación al cierre de febrero 2012 con 32.5 días.

### Ciclo de Cobro



### Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar a Corto Plazo			De ellas Vencidas			Peso de las vencidas en la Actividad Fundamental			Total general de las Cuentas por Cobrar			Peso de las Cuentas por Cobrar en la Actividad		
MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL
1	2	3	4	5	6	4/1*100	5/2*100	6/3*100	10	11	12	1/10*100	2/11*100	3/12*100
1034,829	211,179	1246,008	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2590,845	615,42	3206,269	35,6	35,7	35,6

Cuentas por Cobrar Total	MN	MLC	Total
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1034,829	211,179	1246,008
Pagos Anticipados	1,082	4,594	5,676
Cuentas por Cobrar Diversas	327,129	48,420	375,549
Cuentas por Cobrar en Litigio	346,290	282,138	628,428
Cuentas por Cobrar en Proceso judicial	16,868	108,613	125,481

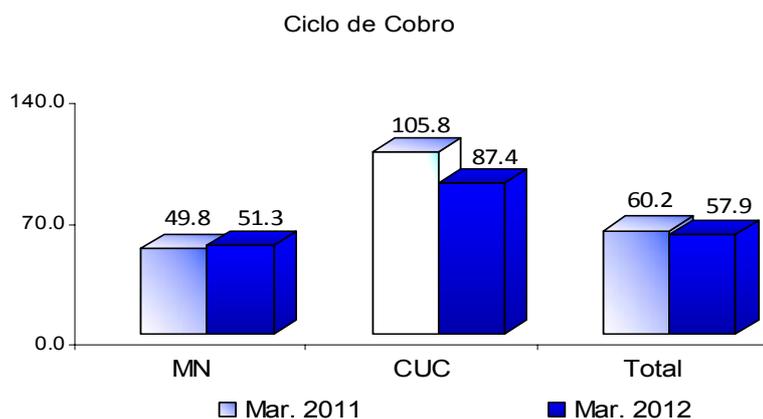
Efectos por cobrar a Corto Plazo	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1726,198</b>	<b>654,944</b>	<b>2381.142</b>

Las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo registran un monto de 1246.0 MP, perteneciendo el 83.1 % a la Moneda Nacional y el resto a la extranjera.

El total de Cuentas por Cobrar ascienden a 2381.1 MP, representando las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo el 52.3 %, de cuyo monto no existen saldos envejecidos, mientras los Pagos Anticipados sólo alcanzan el 0.2 % con 5.7 MP.

El resto de las Cuentas por Cobrar ascienden a 1129.5 MP, de ellas 375.5 MP corresponden a las Cuentas por Cobrar Diversas, representando el 15.8 %. Las Cuentas por Cobrar en Litigio y en Proceso Judicial constituyen el 26.4 % y 5.3 % respectivamente del Total de este grupo de cuentas.

A continuación se recalcula el ciclo de cobro con el total de Cuentas por Cobrar:



**2.3 Manual de Procedimientos para el Control de las Cuentas por Cobrar en la Empresa  
Servicio Portuario Centro**



**MINISTERIO DEL TRANSPORTE  
Empresa Servicios Portuarios Centro**

**Manual de Procedimiento para el Control de las  
Cuentas por Cobrar**

**PR**

**Versión 00**

	<b>Nombre y Apellidos.</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Yanay Fernández Marrero</b>	<b>Técnico Gestión Comercial</b>		
<b>Revisado por:</b>	<b>Walter Castellano Castro</b>	<b>Director Contable Financiero</b>		
<b>Aprobado por:</b>	<b>Marino Rodríguez Cárdenas</b>	<b>Director General.</b>		

Ejemplar No\_\_\_\_\_

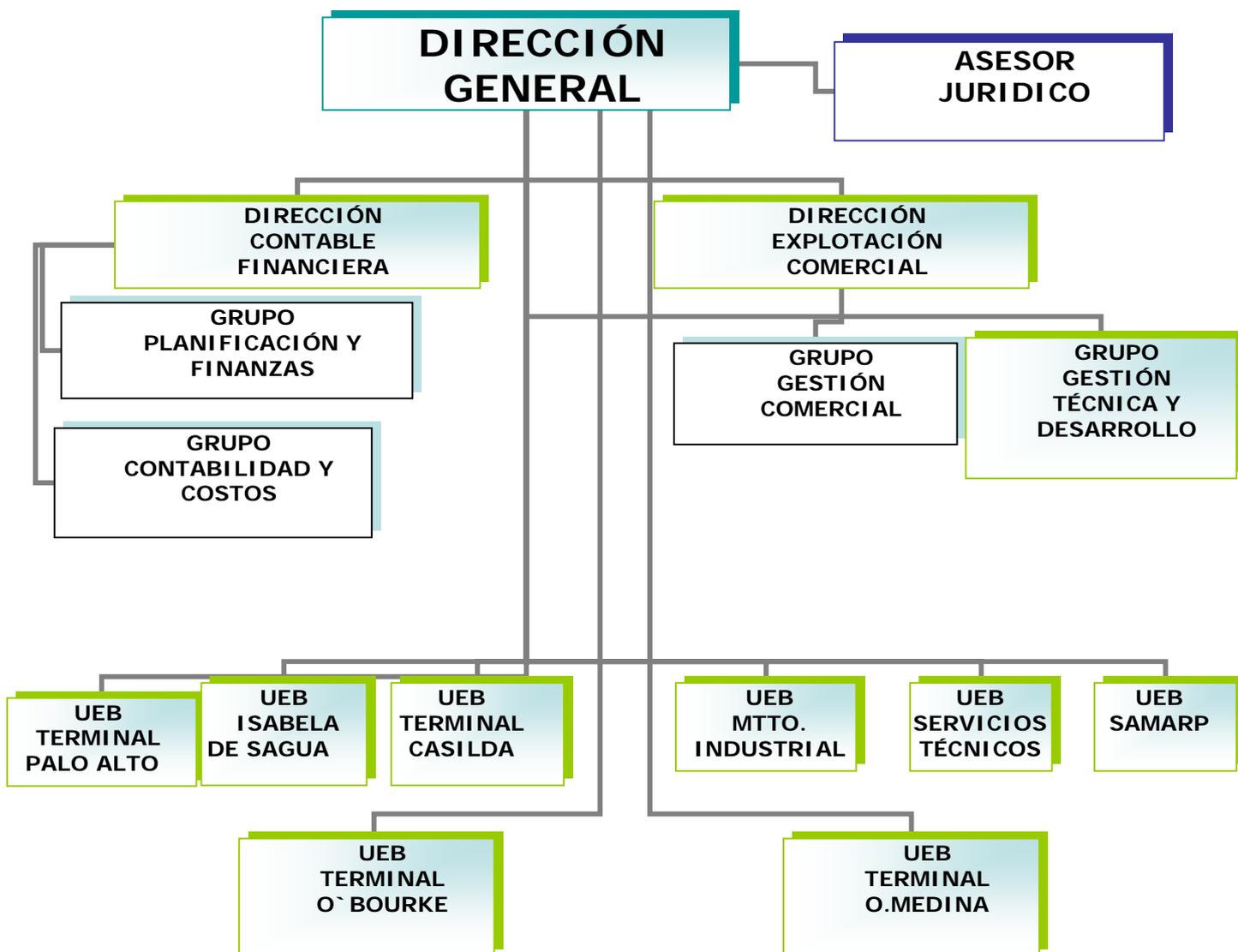
**1. Introducción**

A través de este Manual y su aplicación estamos dando cumplimiento a lo establecido y regulado por la Resolución 54 del 24 de marzo del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República. Por lo que de inmediato debe

constituir, la plataforma normativa y ejecutiva, como base de aplicación y desarrollo de toda la implementación de esta, de forma directa e indirecta a través de todos los trabajadores, y muy especial de los Dirigentes, de los Cuadros, de los Especialistas, Técnicos y demás trabajadores que laboren en el área económica de las mismas; ellos, por supuesto son los que más obligados están, a hacer de este un uso más directo en todas las ordenes.

También, todos tendremos la responsabilidad de convertir el referido Manual, en un ágil y efectivo instrumento de trabajo en la búsqueda cotidiana y colectiva del conocimiento y dominio de la técnica asociada a la práctica. Por tanto a todos en general se exhorta a que hagan una obligada y mejor utilización y uso de este instrumento de trabajo.

### Organigrama de las áreas asociadas al ciclo de cobro



## **Integración de las Áreas asociadas a las Cuentas por Cobrar**

### **Contratación**

Los contratos económicos tienen su fundamento en el Decreto-Ley 15/1978 sobre las Normas Básicas de la Contratación Económica y Resolución 2253/2005 del ministerio de Economía y Planificación y el resto de la legislación aplicable, Resolución 213/1996 que pone en vigor el Reglamento de los Servicios Portuarios y la Resolución 101/11 del Banco Central de Cuba. Estos son firmados para operar en ambas monedas, nacional y extranjera, con un límite en la cuantía **(Anexo2)**. 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. Además nuestra empresa efectúa convenios de pronto despacho y convenios de estimulación de terceros involucrados en las operaciones portuarias. Para las negociaciones con el extranjero queda centralizada la firma de contratos económicos en el Director General de la Empresa.

El Director General de la entidad además delega la facultad de firmar contratos a los Diferentes directores de unidades de la entidad en dependencia al tipo de servicio que se va a brindar.

Se conformará por el Especialista en Gestión Comercial o por la persona designada en caso de una Dirección, un registro de Control de Contratos para mantener un control consecutivo de los contratos que se encuentran firmados con su fecha de vencimiento, monto del contrato, etc...

### **Facturación**

La facturación de los servicios prestados tiene como propósito fundamental, lograr la uniformidad de la gestión de la facturación a los clientes, llevando su alcance desde el proceso de contratación hasta el control de las facturas en todas las áreas de la ESP. Centro donde se soliciten y presten servicios de acuerdo a la carpeta de servicios de la entidad.

En el caso de las UEB Servicios Técnicos, SAMARP, Isabela, Casilda y Palo Alto realizan la facturación por independiente que luego de entregadas las mismas a los clientes se les hace llegar al departamento de comercial para su posterior registro y control. En el caso de las facturas que por error o inconformidad del cliente son canceladas existe un registro de facturas canceladas para su seguimiento y control.

La Dirección Contable Financiera se encarga de todo el proceso contable, donde se incorpora al sistema contable CONDOR en la cuantía según corresponda por servicio en el caso de la facturación.

## **Gestión de Cobro**

Por otra parte la Gestión de Cobro en la entidad comienza para ambos casos o sea las UEB que realizan la facturación independiente como para la que se hace en la Dirección Explotación Comercial, se inicia cuando el cliente plasma su aceptación con los servicios facturados mediante la firma y acufiadas de las facturas presentadas ante el mismo.

Las gestiones de cobro se realizan de la siguiente manera después de entregada y aceptada la factura por el cliente, tiene por derecho 30 días hábiles para su liquidación mediante el documento de pago que desee utilizar ya sea Cheque y/o Transferencia bancaria y en última instancia Letra de Cambio, que se utilizaría por no tener una salud financiera favorable en ese momento.

Cuando el pago de la deuda el cliente decide liquidarlo mediante transferencia bancaria luego de ser acreditado a nuestra cuenta el especialista de finanzas realiza un depósito reflejando los identificadores o sea el número de transferencia y las facturas a ser rebajadas mediante la misma.

Cuando el pago de la deuda el cliente decide liquidarlo mediante cheque sea nominativo o certificado cada UEB que realiza la gestión de cobro independiente recogerá el cheque y le será entregado al Técnico en Gestión Comercial que atiende la gestión de cobro para que este realice la entrega al Especialista B en Gestión Económica para su tramitación ante el banco.

## **Reclamaciones**

Para el caso de las facturas de los clientes que fueron contabilizadas en el Departamento de Contabilidad y que exceden el término de pago pactado entre las partes según el contrato o sea 30 días hábiles, se le notificará al cliente por parte del Técnico en Gestión Comercial Reclamación Comercial por impago, según lo establecen las regulaciones vigentes. Luego de pasado los 10 hábiles y no ha existido respuesta por parte del cliente o la respuesta es desfavorable para la entidad, el Técnico en Gestión Comercial procederá a la entrega al Asesor Jurídico de la empresa para que este interponga proceso judicial correspondiente. En ambos casos o sea Reclamación o proceso Judicial el Técnico en Gestión Comercial notificará mediante copia al Contador D para el traspaso de las facturas en cuestión a las cuentas según corresponda.

## **2. Principios Generales**

### **2.1 Alcance y Objetivos**

El objetivo principal de este procedimiento es garantizar el registro oportuno de las cuentas por cobrar que se originen por cualquiera de los servicios que se brindan en nuestra entidad y bajo el régimen de lo establecido en el objeto empresarial, comprobar el uso correcto de las tarifas aprobadas. Efectuar la contabilización por cliente de las obligaciones de cobro así como los pagos recibidos dentro del mes.

Efectuar los cambios contables para Cuentas por Cobrar en Litigio o en Proceso Judicial según lo establecido por la resolución actualizada # 101 del BNC, para lo anterior se requiere que la Dirección Comercial, así como la jurídica certifiquen mediante documentos que han realizado los trámites de conciliaciones, reconocimientos de deudas y presentación de la documentación que lo requiera a la sala de lo económico del Tribunal Provincial.

Todo lo anterior influye en una mejor situación financiera para la Empresa.

### **3. Referencias**

Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República

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 148/2006 del MFP: Crear Manual de Control Interno

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

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

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

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

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

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

### **4. Términos y Definiciones**

#### **- Contrato**

La materialización de los servicios contempla dos aspectos fundamentales:

La contratación con los clientes de los servicios a mantener durante un periodo de tiempo pactado entre las partes. La facturación de los servicios ejecutados y el cobro de las facturas emitidas. Por tanto, en la discusión de la cláusula sobre las formas de pago incluidas en el contrato debe quedar definido:

Si el cliente tiene o no la suficiente solvencia financiera para pagar los montos en CUP Y CUC que se pueden generar por los servicios que se prestaran, así como la autorización para realizar pagos en CUC.

#### **- Conciliación**

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

#### **- Factura**

Se confecciona por el Técnico A en Gestión Comercial para formalizar las prestaciones de servicio que se efectúan.

#### **- Partidas por Cobrar**

- Cuando un negocio (persona) vende bienes o servicio a un segundo negocio (o persona) a crédito.
- Derecho que tiene el vendedor sobre el comprador por el importe de la operación.

#### **- Tipos Principales de Partidas por Cobrar**

- Documentos por cobrar. Son documentos más formales y ya fueron estudiados.
- Cuentas por Cobrar. Importe que le deben a una entidad sus clientes. Se conocen como cuentas por cobrar comerciales. Las cuentas por cobrar comúnmente se refiere a las cifras que los clientes deben como resultado de la entrega de artículos o servicios.

#### **- Distintas Cuentas por Cobrar**

- Cuentas por cobrar a clientes.
- Cuentas por cobrar a funcionarios.
- Cuentas por cobrar a empleados.

### **5. Responsabilidades**

**Director General** de la empresa es el encargado de:

- ✚ Hacer cumplir y cumplir lo que se establece.
- ✚ Revisar en el Grupo de Administración de Riesgo, la gestión de la calidad de los servicios, la contratación, y cobros, los cuales están en correspondencia con el objeto social y el plan técnico económico de la empresa.
- ✚ Aprobar las cancelaciones de los expedientes de la Cuentas por Cobrar.
- ✚ Aprueba el expediente para efectuar las reclamaciones a los Clientes.
- ✚ Aprobar mediante resolución la creación del Comité de Contratación de la Empresa en ambas monedas.

#### **Asesor Jurídico**

- ✚ Que no se violen las normas y leyes establecidas.
- ✚ Confeccionar la pro-forma de la resolución, donde el Director delega en personal de comercial para que firmen los contratos con proveedores nacionales, para efectuar los servicios en MN y divisa.
- ✚ Revisar proformas de contratos con los clientes.

#### **Directores de UEB**

- ✚ Firmar la contratación en moneda nacional y en divisa con los clientes nacionales, para la prestación de los servicios pactados a realizar.

#### **Especialista Principal en Gestión Comercial**

- ✚ Controlar que en las facturas emitidas se encuentren aplicadas correctamente las tarifas aprobadas.
- ✚ El control de los contratos emitidos con iniciativa contractual.
- ✚ Informes de la actividad comercial por periodos.
- ✚ Realizar los cálculos de pronto despacho de los buques arribados al puerto.
- ✚ Mantener la actualización del registro comercial así como mercantil de la entidad.

#### **Técnico A en Gestión Comercial**

- ✚ Realiza todas las facturas de servicio
- ✚ Controlar las facturas emitidas así como las canceladas con los registros establecidos por la norma de calidad de la empresa.
- ✚ Controlar la producción del mes de la empresa así como de cada una de las unidades según lo facturado en el mes, por servicio y cliente, como contrapartida del departamento contable de la entidad.

#### **Técnico en Gestión Comercial**

- ✚ Controlar el vencimiento de las Cuentas por Cobrar registradas por cada UEB.
- ✚ Actualización del control de contratos.
- ✚ Brindar información al departamento financiero los desgloses de los pagos emitidos por los clientes, que se encuentren sin identificar.

#### **Director Contable Financiero.**

- ✚ Revisar los expedientes de reclamación ante inconformidad de los servicios.
- ✚ Comprobar que se realice las conciliaciones con los clientes según la legislación vigente.
- ✚ Realizar análisis por edades de las Cuentas por Cobrar.
- ✚ Presentar el informe del análisis de las Cuentas por Cobrar al Consejo de Dirección.

### **Contador B Especialista Principal.**

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

### **Especialista B en Gestión Económica Financiera.**

- ✚ Entregar al Contador D los Estados de Cuenta para la contabilización de las operaciones de los cobros de servicios prestados.
- ✚ Elabora informe Cuentas por Cobrar.

### **Técnico A en Gestión Económica**

- ✚ Recibe las facturas de Comercial para que no falte ninguno dato oficial y realiza los cálculos matemáticos
- ✚ Entrega al contador D para su correspondiente contabilización.
- ✚ Revisión de la facturación es el encargado de supervisar que no se violen las tarifas que se encuentran aprobadas, que la facturación se reciba con todos los aspectos de uso obligatorio cumplimentados, firmadas y fechadas, que se reciban dentro del período que le correspondan, que de efectuarse algún ajuste de facturación se soporte con el documento que acredite el porque de dicho ajuste.

### **Contador D**

- ✚ Contabilizar los documentos de cobro de las diferentes facturas en el sistema Cóndor en el registro de cobro.
- ✚ Archivar la factura en los expedientes de los clientes con el cuño de pagado y todos los documentos de reclamación si es que existen.
- ✚ Cuadrar el saldo de los expedientes de los clientes con el saldo de la cuenta de control Cuenta por cobrar y custodiar los expedientes de cobro.
- ✚ Revisar que las facturas tengan el número del Contrato.

## **6. Desarrollo**

### **6.1 Medidas de Control**

#### **Director General**

- ✚ Exigir que los servicios que se realizan respondan al objeto social de la empresa y estén contempladas en el plan técnico económico.
- ✚ Delegar la facultad de firmar contratos con los clientes en otros dirigentes mediante Resolución emitida por el asesor jurídico.

- ✚ Aprobar de acuerdo a sus facultades la elaboración de los expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar.

#### **Asesor Jurídico**

- ✚ Emitir Resolución donde se designe al personal facultado a efectuar el proceso de contratación con los clientes.
- ✚ Revisar y exigir que en los contratos económicos con los clientes se cumpla lo establecido en la legislación vigente.
- ✚ Controlar todo el proceso de los Efectos por Cobrar que se encuentra en litigio con los clientes.

#### **Directores de UEB**

- ✚ Revisar y controlar la correcta aplicación de las tarifas aprobadas por el órgano competente mediante controles a la facturación y/o fichas de costos.
- ✚ Controlar el vencimiento de los contratos firmados con los clientes con vista a mantener su actualización.

#### **Especialista Principal en Gestión Comercial**

- ✚ Controlar que en las facturas emitidas se encuentren aplicadas correctamente las tarifas aprobadas por los servicios prestados.
- ✚ El control de los contratos emitidos con iniciativa contractual.

#### **Técnico A en Gestión Comercial**

- ✚ Controlar las facturas emitidas de las unidades así como las canceladas con los registros establecidos por la norma de calidad de la empresa.
- ✚ Controlar la producción del mes de la empresa así como de cada una de las unidades según lo facturado en el mes, por servicio y cliente, como contrapartida del departamento contable de la entidad.

#### **Técnico en Gestión Comercial**

- ✚ Realizar conciliaciones mensualmente y gestión de cobro, dejando evidencia documental de dicha operación
- ✚ Revisar, controlar y archivar los registros de los contratos de las unidades.
- ✚ Verificar que las Cuentas por Cobrar 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 clientes, 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 Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas por los clientes 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 cobro
- ✚ Presentar al jurídico los expedientes de reclamación ante inconformidad de los servicios Prestados.

#### **Director Contable Financiero**

- ✚ Exigir se realicen periódicamente las conciliaciones según lo establecido en la legislación vigente dejan evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.
- ✚ Analizar en el grupo de administración de riesgo el financiamiento para los servicios prestados.
- ✚ Exigir y precisar que se cumplan las condiciones de cobro establecidos en los contratos.
- ✚ Analizar el informe del análisis de las Cuentas por cobrar a clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades para ser analizados en el consejo de dirección.
- ✚ Elaborar y actualizar el plan de prevención a partir de las deficiencias detectadas.

#### **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 Cobrar y el cuadro de las subcuentas, análisis y registro en las cuentas controles.
- ✚ Realizar un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidos del cliente y elaborar informe.

#### **Especialista B en Gestión Económica Financiera**

- ✚ Controlar la disponibilidad financiera de la empresa en cada día después que el banco notifica las operaciones del día anterior
- ✚ Controlar en sus registros los cheques y transferencias emitidas por conceptos.

### **Técnico A en Gestión Económica**

- ✚ Controlar la recepción de las facturas recibidas de la dirección comercial.
- ✚ Realizar cálculos con vista a cuadrar la producción mercantil de cada mes.

### **Contador D**

- ✚ Contabilizar las facturas recibidas por servicio.
- ✚ Mantener actualizados los sub-mayores de las Cuentas por Cobrar en base a la información que recibe de la UEB y vigilar los saldos envejecidos.
- ✚ Hacer un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas de los clientes
- ✚ Custodiar los expedientes de cobro por clientes con cada factura recibidas y los documentos de cobro señalado.
- ✚ Verificar la autenticidad de los documentos primarios, que no presenten borrones ni tachaduras.
- ✚ Entregar expedientes de clientes al comercial para realizar conciliaciones sistemáticamente. Archivar de las gestiones de cobro correctamente la evidencia documental.
- ✚ Realizar un análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas de los clientes para ser analizadas en el consejo de dirección.
- ✚ Verificar que las Facturas tenga el número del contrato.
- ✚ Cancelar con el cuño de cobrado todas las facturas.
- ✚ Confeccionar y mantener actualizado el registro de los cobro con los siguientes datos de carácter obligatorio:
- ✚ Cliente, factura # ,Importe de la factura ,Cheque # ,Fecha de entrega del cheque ,Fecha acreditada por el banco
- ✚ Verificar que los servicios estén autorizadas y amparadas por su correspondiente respaldo documental.

## 6.2 Asientos Diario

Acciones a realizar, que tienen en cuenta los tipos de asientos según las cuentas por cobrar

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

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		
900	<a href="#">Ventas</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		

Registrando la recepción del cheque correspondiente al Cobro de las cuentas por cobrar a clientes en la empresa.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
101	<a href="#">Efectivo en Caja</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Cheques por Depositar	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

**Registrando la Cancelación del Cobro del Adeudo del Cliente, por ser Devuelto el Cheque por Insuficiencia de Fondos.**

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Girados	<u>xxx.xx</u>		
110	<a href="#">Efectivo en Banco y en Otras Instituciones</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		

**Registrando el Cobro por transferencia bancaria de las cuentas por cobrar a clientes, cuando se recibe del Banco el estado de cuenta.**

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
110	<a href="#">Efectivo en Banco y en Otras Instituciones</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

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

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
347	<a href="#">Cuentas por Cobrar en Litigio</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cliente	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

**Registrando la devolución de mercancías y/o reclamaciones por servicios de los clientes debidamente autorizados.**

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
800	<a href="#">Devoluciones y Rebajas en Ventas</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

**Registrando el traspaso de las Cuentas por Cobrar a Efectos por Cobrar, como resultado de la negociación de las mismas.**

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
130	<a href="#">Efectos por Cobrar a Corto Plazo</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Girados	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

**Registrando el contravalor en moneda nacional correspondiente a la divisa que se aporta.**

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>		xxx.xx	
	- Moneda Nacional	<u>xxx.xx</u>		
	- - Contravalor	<u>xxx.xx</u>		
	- - - Analizar por Deudor	<u>xxx.xx</u>		
110	<a href="#">Efectivo en Banco y en Otras Instituciones</a>			xxx.xx
	- Moneda Libremente Convertible	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		

**Registrando el cobro del contravalor en moneda nacional correspondiente a la divisa que se aporta.**

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
110	<a href="#">Efectivo en Banco y en Otras Instituciones</a>		xxx.xx	
	- Moneda Nacional	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Moneda Nacional	<u>xxx.xx</u>		
	- - Contravalor	<u>xxx.xx</u>		
	- - - Analizar por Deudor	<u>xxx.xx</u>		

**Por el importe de los cobros efectuados**

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
101	<a href="#">Efectivo en Caja</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Efectivo o cheque por Depositar en Banco	<u>xxx.xx</u>		
334	<a href="#">Cuentas por Cobrar Diversas Cuentas Corrientes</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Proveedores o Suministradores	<u>xxx.xx</u>		

**Por el inicio del proceso de reclamación del adeudo**

Nota: Se recomienda que al inicio de este proceso se habilite un expediente que contenga toda la documentación requerida que puedan ser utilizado en el proceso para demostrar que la empresa está en todo su derecho.

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
347	<a href="#">Cuentas por Cobrar en Litigio</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		
135	<a href="#">Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cliente	<u>xxx.xx</u>		

#### **Por el importe de los cobros efectuados**

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
110	<a href="#">Efectivo en Banco y en Otras Instituciones</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		
347	<a href="#">Cuentas por Cobrar en Litigio</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

#### **Por su reclamación ante el tribunal de justicia**

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
349	<a href="#">Efectos por Cobrar en Proceso Judicial</a>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		
347	<a href="#">Cuentas por Cobrar en Litigio</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

### Por su cancelación en caso de no llevar a Proceso Judicial

Nota: En este caso se recomienda que el Director de la Entidad o funcionario autorizado del nivel que corresponda certifique por escrito las razones que se tuvieron en cuenta para cancelar la misma y no llevar a proceso judicial.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
8xx	<u>Cuenta de Gastos que corresponda</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Elemento del Gasto	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Centro de Costo o Gasto	<u>xxx.xx</u>		
347	<u>Cuentas por Cobrar en Litigio</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

### Por el inicio del proceso legal de reclamación del adeudo

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
349	<u>Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		
347	<u>Cuentas por Cobrar en Litigio</u>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

### Por el importe de los cobros efectuados

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
110	<u>Efectivo en Banco y en Otras Instituciones</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		

	- - Analizar por Cuenta Bancaria	<u>xxx.xx</u>		
349	<a href="#">Efectos por Cobrar en Proceso Judicial</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

**Por su cancelación en caso de no llevar a Proceso Judicial**

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
8xx	<u>Cuenta de Gastos que corresponda</u>		xxx.xx	
	- Analizar por Elemento del Gasto	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Centro de Costo o Gasto	<u>xxx.xx</u>		
349	<a href="#">Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial</a>			xxx.xx
	- Analizar por Tipo de Moneda	<u>xxx.xx</u>		
	- - Analizar por Clientes	<u>xxx.xx</u>		

**6.3 Registros y Modelos del Sistema Informativo**

**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.

**DISTRIBUCIÓN:**

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

Original: cliente

Duplicado: Expediente

Triplicado: Consecutivo de contabilidad

**DATOS DE USO OBLIGATORIO:**

1. Fecha de emisión del modelo.
2. Nombre, dirección, código del proveedor, número de la cuenta y de la sucursal bancaria en que ésta se opera y su Número de Identificación Tributaria (NIT).
3. Nombre, dirección y código del comprador y número de la cuenta y de la sucursal bancaria en que éste opera.
4. Espacio para especificar las operaciones por la que se emite: corrientes, inversiones, reparaciones corrientes o generales, activos fijos tangibles, etc.
5. Datos del transportista: nombre, carné de identidad, chapa del vehículo, Carta de Porte número, casilla del ferrocarril.
6. Código, descripción, unidad de medida, cantidad, precio unitario total, importe y saldo en existencia según almacén de cada producto
7. Total de la Factura.
8. Nombre y firma de la persona que entrega los productos y fecha de la entrega.
9. Nombre y firma de la persona que recibe los productos y fecha de la recepción.
10. Nombre y firma del transportador y fecha de su recepción.
11. Firma de la persona que contabiliza la Factura y la anota en el control de Inventario.
12. Número consecutivo del modelo.

**MODELO SC-2-02 - SOLICITUD DE SERVICIO**

**OBJETIVO:**

Solicitar de los clientes, para una fecha determinada o un período dado, la prestación de servicios que no han sido contratados ni convenidos previamente, o para aquellos en que a pesar de haber sido contratados o convenidos, 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:**

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

**DATOS DE USO OBLIGATORIO:**

1. Fecha de emisión del modelo.
2. Nombre, código y dirección del proveedor.
3. Nombre, código, dirección del solicitante, número de la cuenta bancaria y código de la sucursal bancaria donde opera éste.
4. Fecha y lugar en que se prestará el servicio.
5. Descripción y precio del servicio.
6. Nombre y firma del funcionario autorizado a emitir la Solicitud.
7. Firma de la persona que autoriza la prestación del servicio por el proveedor.
8. Número consecutivo del modelo.

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

**OBJETIVO:**

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

**DISTRIBUCION:**

Original: Cajero

Duplicado: Persona que entrega el efectivo.

Triplicado: Consecutivo en Contabilidad.

**INSTRUCCIONES:**

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

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

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

**DATOS DE USO OBLIGATORIO:**

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

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

#### 7. Esquema de flujo para las cuentas por cobrar

<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Interrelación</b>
<b>1</b>	Exigir que los servicios que se realizan respondan al objeto social de la Empresa y estén contemplados en el Plan Técnico Económico.	Director General
<b>2</b>	Delegar la facultad de firmar contratos con los clientes en otros dirigentes mediante Resolución emitida	Director General
<b>3</b>	Revisar preformas de contratos con los clientes	Asesor Jurídico
<b>4</b>	Emitir Resolución donde se designe al personal facultado a efectuar el proceso de contratación con los clientes.	Asesor Jurídico
<b>5</b>	Firmar la contratación con los clientes nacionales en ambas monedas para la prestación de los servicios a realizar	Directores UEB
<b>6</b>	Revisar, controlar y archivar los registros de los contratos	Técnico Gestión Comercial
<b>7</b>	Controlar que las facturas emitidas se encuentren aplicadas correctamente por los servicios prestados	Especialista Principal en Gestión Comercial
<b>8</b>	Controlar las facturas emitidas de las unidades, así como archivar en su registro	Técnico A Gestión Comercial
<b>9</b>	Controlar la recepción de las facturas recibidas de la dirección comercial	Técnico A Gestión Económica
<b>10</b>	Revisar y controlar la correcta aplicación de las tarifas aprobadas en los servicios prestados	Directores UEB Técnico A en Gestión Económica
<b>11</b>	Controlar en su registro los cheques y transferencias emitidas	Especialista B en Gestión Económica
<b>12</b>	Revisar que la facturas tengan en numero de contrato	Contador D
<b>13</b>	Contabilizar las facturas recibidas por servicio	Contador D

<b>14</b>	Verificar que las operación es contables se realicen correctamente por el procedimiento contable establecido	Contador B Especialista Principal
<b>15</b>	Entregar expedientes de clientes al comercial para realizar conciliaciones sistemáticamente	Contador D
<b>16</b>	Archivar de las gestiones de cobro la evidencia documental	Contador D
<b>17</b>	Entregar al contados D los estados de cuenta para la contabilización de las operaciones de los cobros se servicios prestados	Especialista B en Gestión Económica
<b>18</b>	Contabilizar los documentos de cobro de las diferentes facturas en el sistema informático CONDOR	Contador D
<b>19</b>	Custodiar los expedientes de cobro por clientes con cada factura recibida y los documentos de cobro señalados	Contador D
<b>20</b>	Revisar los expedientes de reclamación ante inconformidad de los servicios	Director Contable Financiero
<b>21</b>	Realizar conciliaciones mensualmente y gestión de cobro, dejando evidencia documental	Especialista en Gestión Comercial
<b>22</b>	Garantizar se cumplan las condiciones de cobro establecidos en los contratos	Director Contable Financiero
<b>23</b>	Realizar análisis de las Cuentas por Cobrar por edades y verificar que los saldos que muestren dichas cuentas estén debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidos del cliente y elaborar informe	Contador B Especialista Principal
<b>24</b>	Recibir informe sobre las cuentas por cobrar por edades y presentarlo al Consejo de Dirección	Director Contable Financiero
<b>25</b>	Analizar el informe del análisis de la cuentas por cobrar a clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades para se analizados en el Consejo de Dirección	Director Contable Financiero
<b>26</b>	Controlar la disponibilidad financiera de la empresa en cada día después que el banco notifica las operaciones del día anterior	Especialista B en Gestión Económica
<b>27</b>	Contabilizar en base a la información recibida del Asesor Jurídico las Cuentas por Cobrar en Litigio y Proceso Judicial	Contador D Asesor Jurídico
<b>28</b>	Cumplimentar lo establecido a la Resolución 101/11 del Banco Central de Cuba con relación a los cobros y pagos	Todos los contadores y directores de la empresa

## 8. Registros

Los registros que genera el presente procedimiento son los siguientes:

- RC “Acta de Conciliación” Será conservado por Especialista “B” en Gestión Económica (Especialista Principal), por un período de 5 años.
- SC-2-20 “FACTURA” . Será conservado por el contador B y D, por un período de 5 años.
- SC-2-02 “SOLICITUD DE SERVICIOS”. Será conservado

**Documento de Referencia:** [Resolución No. 011/2007, Ministerio de Finanzas y Precios, 18/01/2007](#), será conservado por los Especialista de contabilidad, por un período de 5 años.



**CERTIFICACIÓN DE DEUDAS CONCILIADAS**

De una parte (DEUDOR): \_\_\_\_\_ con domicilio legal en \_\_\_\_\_ representada en este acto por \_\_\_\_\_ quien ocupa el cargo de \_\_\_\_\_ y con Cuenta bancaria en MN \_\_\_\_\_ y en CUC \_\_\_\_\_ con el poder facultado para realizar dicha funciones.

De la otra parte (ACREEDOR): \_\_\_\_\_ con domicilio legal \_\_\_\_\_ representada en este acto por \_\_\_\_\_ quien ocupa el cargo de \_\_\_\_\_ y con Cuenta bancaria en MN \_\_\_\_\_ y en CUC \_\_\_\_\_ con el poder facultado para realizar dicha funciones.

Ambas parte acuerdan realizar esta conciliación de las deudas asumidas por el Deudor y que el resultado de esta sea el comprometimiento por parte de este de realizar el pago a los \_\_\_\_\_ días después de firmada la presente, estas deudas están respaldadas por las facturas e importes que se relacionan en la presente conciliación.

Deuda Reconocida en MN \_\_\_\_\_

Deuda Reconocida en CUC \_\_\_\_\_

Observaciones:

Para constancia de la misma, firman la presente conciliación

En la Ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Acreeador:

Deudor:

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_



**ANEXO**  
**REGISTRO DE CHEQUES**  
**CUC Y CUP**

Fecha	# de cheque	A favor de los clientes	CUC	Importe	# de factura	Recibido por	Fecha entrega	Firma	Fecha debito

Fecha	# de cheque	A favor de los clientes	CUP	Importe	# de factura	Recibido por	Fecha entrega	Firma	Fecha debito

Se propone el control del registro de entrega de Factura



**ANEXO**  
**REGISTRO DE FACTURA**  
**CUC Y CUP**  
**RC ¿..?**

Fecha	# de Factura	A favor de los clientes	CUC	Importe	Recibido por	Fecha recibido	# de Cheque	Firma	Fecha debito

Fecha	# de Factura	A favor de los clientes	CUP	Importe	Recibido por	Fecha recibido	# de Cheque	Firma	Fecha debito

### Capítulo III- Validación del Manual de Procedimiento de las Cuentas por Cobrar.

#### 3.1 Validación de la Propuesta

Se pretende con esta investigación y a partir de la propuesta presentada proceder a efectuar su validación y análisis por el método de expertos, una variante del método Delphi a través del cuestionario confeccionado con el objetivo de obtener información, criterios y opiniones sobre el tema a tratar y teniéndose en cuenta las características de dicho método.

Este método consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener consenso de opiniones, el mismo tiene más efectividad si la aplicación de este plantea los requisitos siguientes:

1. El anonimato
2. La retroalimentación controlada
3. La respuesta estadística del grupo de expertos

Se entenderá por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Selección de número de expertos:

En la selección del número de expertos se tuvo en cuenta su experiencia y conocimiento, disposición para contribuir con la mejora del desempeño organizacional, alto nivel de profesionalidad y capacidad de análisis. El número de expertos se calculó de la manera siguiente:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

k: Cte que depende del nivel de significación estadística

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos (0.05)

i: Precisión del experimento (13.5)

n: Número de expertos

La determinación del coeficiente es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo (a=0.05)

1 - a	k
99 %	6.656
	4

95 %	3.841 6
90 %	2.669 6

Entonces:  $n = \frac{p(1-p)k}{j^2}$

$$n = \frac{0.05(1-0.05)3.8416}{(0.135)^2}$$

$$n = \frac{0.182476}{0.018225}$$

n = 10 Expertos

El proceso de validación consta de tres etapas:

1. Se seleccionan los expertos de acuerdo con los criterios establecidos.
2. Se elaboran y aplican los cuestionarios de opiniones a los expertos (**Anexo 3**).
3. Se procesan los resultados de las valoraciones emitidas por los expertos mediante el Paquete SPSS ( Versión 15.00)

La competencia de un experto se podrá considerar a partir de la valoración que se realice del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento. La misma se puede medir a partir de obtener el coeficiente K, que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka)$$

Donde Kc es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala de 0 al 10 y multiplicada por 0.1.

Luego, para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento K sobre el tema de investigación (**Anexo 4**).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación  $K_a$ , se emplearon los criterios que se exhiben a continuación, en 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
A) Análisis teóricos realizados por Usted.	0,2	0,15	0,05
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	0,4	0,35	0,25
C) Conocimientos adquiridos como trabajador de la Entidad.	0,3	0,25	0,15
D) Su intuición.	0,1	0,05	0,05

#### (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 ( $K$ ).

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  $0.5 < K < 0.8$  entonces el coeficiente de competencia es **Medio**.
- Si  $K < 0.5$  entonces el coeficiente de competencia es **Bajo**.

### 3.2 Aplicación del Método

Para la selección se tuvo en cuenta el currículo de cada experto en particular, años de experiencia laboral, años vinculados a la actividad y responsabilidad desempeñada, 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 y su competencia. A los expertos seleccionados se les notificó nuestro interés en su participación en el trabajo realizado y se les envió el cuestionario, el cual manifiesta el objetivo de la realización del mismo y añade algunos datos personales.

De este modo, se obtiene para los expertos:

1. Julio A Rodríguez Seguera  $K = \frac{1}{2} (0.90 + 1.00) = 0.95$
2. Walter Castellanos Castro  $K = \frac{1}{2} (1.00 + 0.95) = 0.975$
3. Mabel Valdez Hdez  $K = \frac{1}{2} (0.80 + 0.90) = 0.85$
4. Delvis Pulido Núñez  $K = \frac{1}{2} (0.80 + 0.90) = 0.875$

5. Bárbara Marrero Curbelo	$K = \frac{1}{2} (0.80 + 0.85) = 0.825$
6. Marielena Villa Gelpis	$K = \frac{1}{2} (1.00 + 0.90) = 0.95$
7. Carlos Alfonso Cruz	$K = \frac{1}{2} (0.90 + 0.80) = 0.85$
8. Yoan Carlos Alegría	$K = \frac{1}{2} (0.90 + 0.90) = 0.90$
9. Ariadna Mirete López	$K = \frac{1}{2} (1.00 + 0.85) = 0.925$
10. Yamisley Martínez López	$K = \frac{1}{2} (0.80 + 0.80) = 0.80$

Se puede observar que el grado de competencia de los expertos es alto, de los 10 Expertos, el 100 % presenta un coeficiente mayor que 0.80. Se realizó un cuestionario para la validación del Manual de Procedimiento basado en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. El cuestionario para la validación fue sometido a los 10 Expertos seleccionados, el mismo tiene las características de estar confeccionado de manera que cada experto ofrece su opinión sobre las preguntas efectuadas en el cuestionario.

- 1- Si
- 2- No
- 3- Parcial

Para procesar y analizar la información 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.

#### **Experto 1**

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, de 20 años de experiencia laboral, 15 años en el sector y 15 años vinculados a la Empresa Servicios Portuarios Centro, con la responsabilidad actual de Contador B Especialista Principal.

#### **Criterios emitidos por el experto**

1. Consideró que el manual diseñado proporciona solución al problema planteado en la investigación pero de forma parcial.
2. Consideró que el manual diseñado cumple lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
3. Asegura que el manual constituye una herramienta que fortalece el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Opina que el manual diseñado propicia la adecuación de la guía de autocontrol a la entidad según las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República.
5. Consideró que el manual diseñado si establece relación entre las funciones y las responsabilidades fijadas y contribuye a una mejor organización del proceso contable.

6. Encuentra muy acorde que el manual se debe actualizar cada vez que se necesario para obtener un mejor funcionamiento en la empresa.

#### **Experto 2**

Director Contable Financiero, licenciado, 15 años de experiencia laboral, 15 años en el sector y 15 años vinculados a la Empresa Servicios Portuarios Centro.

#### **Criterios emitidos por el experto**

1. Señala que el manual diseñado proporciona el problema planteado en la investigación, además sirve de instrumento de trabajo.
2. El manual diseñado cumple lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
3. Opinó que el manual contribuye a fortalecer el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Consideró que el manual diseñado propicia la adecuación de la guía de autocontrol a la entidad.
5. Consideró que el manual diseñado permite establecer la relación entre las funciones y las responsabilidades fijadas; aspecto que facilita la organización del proceso contable financiero en la empresa.
6. Precisa que el manual debe actualizarse por cambios que ocurren en la organización.

#### **Experto 3**

Técnico Medio en Contabilidad y Finanzas, de 27 años de experiencia laboral, 27 años en el sector y 27 años vinculados a la Empresa Servicios Portuarios Centro, con la responsabilidad actual de Técnico A en Gestión Económica.

#### **Criterios emitidos por el experto**

1. Señala que la Empresa estaba necesitada de un manual que estableciera lineamientos metodológicos a seguir por el personal que trabaja la contabilidad
2. Consideró que el manual cumple lo establecido ya que precisa la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento
3. Asegura que constituye una herramienta para fortalecer el control de las cuentas por cobrar.
4. Opina que el manual diseñado propicia la adecuación de la guía de autocontrol a la entidad, según las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República.
5. Considera que el manual está diseñado acorde a como deben ser los procedimientos en cuanto a funciones, responsabilidades y tratamientos contable de la empresa.
6. Consideró que el manual se debe actualizar según la necesidad de la empresa.



#### **Experto 4**

Especialista de Calidad, licenciado, con 14 años de experiencia laboral, 8 años vinculados al sector, y 4 años vinculados a la Empresa Servicios Portuarios Centro.

#### **Criterios emitidos por el experto**

1. Consideró que el manual diseñado proporciona solución al problema planteado en la investigación, ya que sirve de guía básica para el personal que trabaje en dicha actividad.
2. Señala que el manual cumple lo establecido por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República pues proporciona uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
3. Opina que sí constituye una herramienta para el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Asegura que propicia la adecuación de la guía de autocontrol a la entidad.
5. Consideró que el manual diseñado establece claramente las funciones que deben realizar el personal y las responsabilidades implícitas en esta actividad, lo cual garantiza una mejor organización en el procesamiento contable.
6. Considera que el manual debe actualizarse de forma continua por cambios que pueden ocurrir en la entidad.

#### **Experto 5**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, de 24 años de experiencia laboral, vinculados al sector 15 años, y 15 años vinculados a la Empresa Servicios Portuarios Centro, con la responsabilidad actual de Especialista B en Gestión Económica.

#### **Criterios emitidos por el experto**

1. Señala que se soluciona el problema pues establece una guía de trabajo a ejecutar.
2. Considera positivo el diseño del manual por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República porque precisa la coordinación de actividades.
3. Considera que el control interno de las cuentas por cobrar constituye una herramienta para su fortalecimiento.
4. Asegura que se propicia una adecuada aplicación del manual siguiendo lo establecido en la guía de autocontrol, según las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República.
5. Considera que el manual cumple todas las expectativas en cuanto al desarrollo de un gran número de técnicas que logran una adecuada sistematización en el ámbito estratégico.
6. Cree que el manual es un documento que por su importancia requiere una permanente actualización, de lo contrario pierde la vigencia de su contenido.

#### **Experto 6**

Especialista B en Gestión Económica Especialista Principal, Licenciada, con 37 años de experiencia laboral, 37 años vinculados al sector, y 37 años a la Empresa Servicios Portuarios Centro.

**Criterios emitidos por el experto**

1. Considera que el manual diseñado proporciona solución al problema planteado en la investigación, ya que sirve de guía básica para el personal que trabaje en dicha actividad.
2. Asegura que el manual cumple lo establecido pues facilita una guía de trabajo a ejecutar.
3. Considera que el manual constituye una herramienta de trabajo para el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Cree que las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República y una buena adecuación de la guía de autocontrol propician el diseño de manual y su mejoramiento continuo.
5. Considera que el manual contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información, funciones y procedimientos de las distintas actividades.
6. Asegura que la actualización de los manuales representa un mejoramiento continuo de los mismos garantizando la información precisa y segura.

**Experto 7**

Técnico Medio en Explotación Transporte y Marítimo, con 30 años de experiencia laboral, 7 años vinculados al sector y 7 años a la Empresa Servicios Portuarios Centro, con la responsabilidad actual de Técnico en Gestión Comercial.

**Criterios emitidos por el experto**

1. Considera que la propuesta soluciona el problema ya que incluye todas las actividades y establece responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Consideró que el manual diseñado cumple lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
3. Asegura que el manual constituye una herramienta para fortalecer el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Opina que el manual propicia la adecuación de la guía de autocontrol, según las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República.
5. Considera que el manual reúne de forma organizada las actividades que desarrolla una organización

6. Consideró que el manual se debe actualizar según la resolución vigente por el Ministerio de Finanzas y Precios.

**Experto 8**

Técnico en Gestión Comercial, Técnico Medio, 10 años de experiencia laboral, 7 años vinculados al sector y 7 años a la Empresa Servicios Portuarios Centro.

**Criterios emitidos por el experto**

1. Considera que el manual diseñado proporciona solución al problema planteado en la investigación.
2. Opina que el manual diseñado cumple lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
3. Considera que el manual constituye una herramienta de trabajo para el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Opina que el manual propicia la adecuación de autocontrol de la entidad.
5. Consideró que el manual diseñado permite establecer la relación entre las funciones y las responsabilidades fijadas, aspecto que facilita la organización del proceso contable de la empresa.
6. Cree que el manual se debe actualizar según la necesidad de la empresa.

**Experto 9**

Técnico Medio en Contabilidad, 20 años de experiencia laboral, 9 años vinculados en el sector, 9 años vinculados a la Empresa Servicios Portuarios Centro con la responsabilidad actual como Contador D.

**Criterios emitidos por el experto**

1. Señala que la empresa necesitaba de un manual diseñado para el uso específico de los que intervienen con las cuentas por cobrar.
2. Opina que el manual diseñado cumple con lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
3. Asegura que el manual constituye una herramienta que fortalece el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Opina que el manual propicia la adecuación de autocontrol de la entidad.
5. Considera que el manual diseñado si establece relación entre las funciones y responsabilidades fijadas y si contribuye a la organización del proceso contable en la empresa.
6. Cree que si es una necesidad la actualización del manual periódicamente.

### Experto 10

Técnico Medio en Contabilidad y Finanzas, de 15 años de experiencia laboral, 6 años vinculados al sector y 4 años a la Empresa Servicios Portuarios Centro con la responsabilidad desempeñada de Contador D.

#### Criterios emitidos por el experto

1. Asegura que el manual diseñado proporciona de forma parcial la solución al problema planteado en la investigación.
2. Considera positivo el diseño del manual por la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República porque precisa la coordinación de actividades.
3. Considera que el manual constituye una herramienta de trabajo para el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Asegura que propicia la adecuación de la guía de autocontrol a la entidad.
5. Consideró que el manual diseñado si establece relación entre las funciones y las responsabilidades fijadas y contribuye a una mejor organización del proceso contable.
6. Encuentra muy acorde que el manual se debe actualizar cada vez que se necesario para obtener un mejor funcionamiento en la empresa.

### 3.3 Análisis de los Resultados según el Paquete Estadístico SPSS

#### Pregunta 1

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

	frecuencias	porcentaje	Porcentaje e valido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	80.0	80.0	80.0
o p	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ocho expertos dieron su criterio positivo porque les parece que da solución al problema planteado en la investigación y dos expertos consideran que el manual soluciona el problema pero de forma parcial ya que no depende del manual en si, sino en la forma de ejecutarlo de cada una de las personas que intervienen en este proceso, y esto se puede ver en la existencia de las cuentas por cobrar en 30 días y más de 60 días por no existir una buena gestión de cobro que es algo que afecta hoy en la mayoría de las empresas de nuestro país.

**Pregunta 2** ¿Considera usted que el Manual diseñado cumple con los Principios Básicos para el Control Interno establecidos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válidos Si	10	100.0	100.0	100.0

Todos los especialistas dieron su criterio que cumple con lo establecido con la resolución 60/2011, de la Contraloría de República de Cuba que los Manuales tienen como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades en una organización.

**Pregunta 3** A su criterio, ¿El manual constituye una herramienta para fortalecer el control interno de las Cuentas por Pagar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válidos Si	10	100.0	100.0	100.0

Todos los especialistas manifiestan que el Manual contribuye el fortalecimiento del control interno de las Cuentas por Pagar.

**Pregunta 4** Según su criterio, ¿Considera usted, que el Manual diseñado propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol a la entidad, según las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válidos Si	10	100.0	100.0	100.0

Todos los especialistas dieron su criterio y consideran que la propuesta fortalece la actuación del Comité de Control y Prevención, ya que el mismo define las funciones y fija las responsabilidades lo que posibilita un mejor funcionamiento del Control Interno dentro de las Cuentas por Pagar y lograr prevenir los posibles riesgos ante cualquier violación de los procedimientos.

**Pregunta 5** ¿Para Usted el Manual diseñado establece funciones, fija responsabilidades y contribuye a la organización del proceso contable en la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válidos Si	10	100.0	100.0	100.0

Todos los especialistas dieron su criterio de que el manual sirve para establecer las funciones y fijar responsabilidades y que las operaciones no quedan concentradas en una misma persona, proporcionar condiciones para minimizar los riesgos y errores que puedan suceder.

**Pregunta 6** ¿Considera usted una necesidad la actualización del Manual periódicamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válidos Si	10	100.0	100.0	100.0

Todos los expertos manifiestan su aprobación con relación a la actualización del manual periódicamente ya que con esto se favorece a la empresa manteniendo al día a los trabajadores con las formas de operar en este subsistema de cuentas por cobrar o en cualquier otro según sea el caso.

Como resultado del cuestionario empleado para dar validación al Manual propuesto se concluye que el 100% de los Expertos coinciden en que el mismo cumple con los requisitos para solucionar el problema planteado en la investigación, además concuerdan en que a partir del estudio constante y sistemático de este documento las entidad estará en mejores condiciones para diseñar sus propios objetivos específicos y así conseguirá minimizar muchas de las deficiencias que en este momento presenta la Empresa. El Manual como documento interno se crea principalmente para establecer responsabilidades pero además para que la información contable que se obtenga resulte adecuada y segura. Por lo que se hace necesario actualizar el Manual teniendo en cuenta modificaciones que puedan ocurrir tanto en el organismo como en legislaciones vigentes que puedan ser derogadas.

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

## CONCLUSIONES

Al culminar el proceso de investigación acometido por la autora se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

- ✚ El Manual de Procedimientos diseñado cumple con los Principios Básicos para el control interno establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República y la Resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- ✚ El documento diseñado para el control de las Cuentas por Cobrar propicia a la Empresa Servicios Portuarios Centro, establecer funciones, fijar responsabilidades y contribuir a la organización del proceso contable en esta temática.
- ✚ El mismo contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse la actividad en la entidad, además de que se crea una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones y responsabilidades, da respuesta y fortalece el Control Interno de la entidad constituyendo un documento de consulta permanente para mejorar el control administrativo.
- ✚ El Manual de Procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar responde a las características propias de la Empresa y está en función de la estructura organizativa que ella posee, involucra todo el personal que tiene vinculación con las Cuentas por Cobrar, aspecto que fue validado por el criterio de los expertos.

## RECOMENDACIONES

Como resultado del presente trabajo investigativo se recomienda:

- ✚ Asegurar una constante actualización del manual al introducirse modificaciones en la concepción del mismo por cambios ocurridos en la organización motivados por cualquier situación tanto interna como externa.
- ✚ Exigir por el cumplimiento de lo establecido para el personal que trabaja esta temática en el Manual de Procedimientos por parte de la dirección de la empresa.
- ✚ Establecer acciones de capacitación encaminadas a lograr un pleno dominio por el personal que trabaja las Cuentas por Cobrar.
- ✚ Extender como referencia para posible aplicación a empresas con similares características.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Álvarez Suárez. (2004). Consultoría de servicios económicos. disaic. No.4-2004, (Bet Sime). Retrieved from [Http://www.betsime.disaic.cu](http://www.betsime.disaic.cu).
- Araujo Ensuncho, Jack Alberto. (2007). Control. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Armada Trabas, Elvira. (2005). *El Control interno en Cuba*.
- Biegler J. (1980). *Diseño de un manual de procedimientos administrativo*. Retrieved from <http://www.monografias.com/historia/index.shtml>.
- Catacora Fernando. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis/teosis.shtml>.
- Colectivo de autores. (n.d.). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Retrieved from [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx).
- Concepto de Manual de Procedimientos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.velasquez.com.ve/>.
- Concepto de Manual de Procedimientos. (n.d.). . Retrieved from [es.wikipedia.org/wiki/manual de procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/manual_de_procedimientos).
- Consultor Electrónico del Contador. (n.d.). Consultor Electrónico del Contador.
- Continolo G. (n.d.). *Definición y sinónimos de manual de procedimientos*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.html>.
- Control Interno una responsabilidad de todos integrantes. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Control Interno una responsabilidad de todos integrantes. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Control.Htm. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Coopers, & Librand. (n.d.). *Control interno- Informe COSO*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos 12/coso/coso2.shtml>, 2004.
- Copers, & Librand. (n.d.). *Control Interno. Informe COSO*. Retrieved from Monografías. Com. htm.
- Cordero L Luis A. (2000, de Diciembre del 6). *Universidad Fermín Toro*.
- Curso de Contabilidad General-1. (n.d.). *Procedimiento para el control del Efectivo en Caja, banco, cobro y pago*.
- Duhat Kizatus Miguel A. (n.d.). Diseño de un manual de procedimiento administrativo. Retrieved from <http://www.monografias.com/historia/index.shtml>.
- Duhat Kizatus Miguel A. (n.d.). *google*. Retrieved from [www.google](http://www.google.com).
- Duhat Kizatus, Miguel A. (2007). .
- Galindo Huamani, Emilio. (2007). Definición de Control Interno.
- García Quintana Liliana. (2005, May). . Universidad Abierta.
- Giovanny E. Gómez. (n.d.). Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. Retrieved from [giogosarrobagestiopolis.com](http://giogosarrobagestiopolis.com).

Glosario de Términos. Resolución 60/11. (n.d.). .

Gómez Ceja, Guillermo. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/wind/wind2.shtml>.

Gómez F. (1993). *Diseño de un manual de procedimientos administrativo*. Retrieved from <http://www.monografias.com/historia/index.shtml>.

Gonzales, M. N. (2011). *Manual de Prueba y Revisión de las cuentas por cobrar Empresa azucarera Ciudad caracas*. Carlos Rafael Rodríguez.

González M. (n.d.). *google*. Retrieved from [www.google](http://www.google.com).

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1957). *Manual de Normas y Procedimientos de Auditoria*.

Introducción a la evaluación del sistema de control interno. (n.d.). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.

Ley 107 Contraloría General de la República de Cuba. (2009, de Agosto del 1). .

Lic. Alfredo Álvarez Suárez. (2007, la Habana) no 1). *Estudio, desarrollo y aplicación de las actividades de control con la confección de los procedimientos de control interno*, (Bet Sime). Retrieved from [Http://www.betsime.disaic.cu](http://www.betsime.disaic.cu).

Lineamientos de la Política Económica y Social. (2011). *Modelo de Gestión Económica en la Esfera Empresarial*.

Marco General de Control Interno. (n.d.). . Retrieved from <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/> ).

Martínez Calderón Leidisara, & López Marta Rosa. (2007). *Especificaciones del sistema de control interno en el entorno cubano actual*.

Melinkoff Ramón. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/memoram/memoram.shtml>.

Ministerio de Auditoria y Control. Ministerio de Finanzas y precios. (2009). *Comprobación nacional al control Interno*. Retrieved from [http://mac.jovenclub.cu/descargas/Control\\_Interno/Programa09.pdf](http://mac.jovenclub.cu/descargas/Control_Interno/Programa09.pdf).

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

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

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

Ministerio de Finanzas y Precios modifica la Norma Cubana de Contabilidad. (n.d.). Resolución 009/2007.

Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 54/2005. (n.d.). .

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

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

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

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

Normas del Sistema de CI. Resolución 60/11.CGR. (n.d.). .

Quintana Cabrales, Alcides. (n.d.). Control Interno. *google*. Retrieved from <http://www.google.com>.

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

Resolución 54. Ministerio de Finanzas y Precios. (n.d.). .

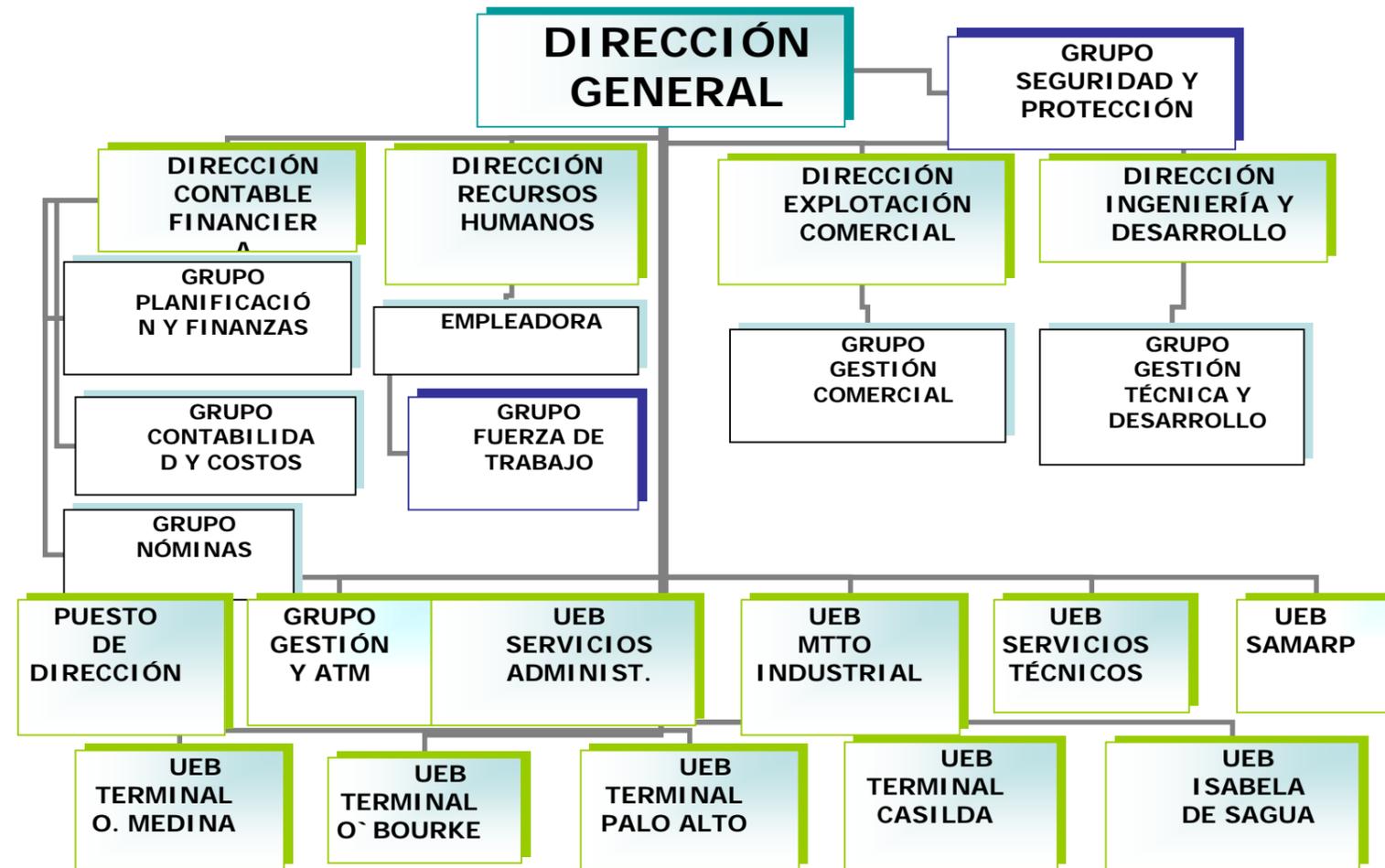
Resolución 60/11 Contraloría General de la República de Cuba. (n.d.). Resolución 60/2011.

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

Sistemas y Procedimientos Contables. (, <http://www.velasquez.com.ve>). .

Torrente Sera Teresa. (2002). El Control Interno un instrumento eficaz para la Administración Auditoría y Control. La Habana.

ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD



**ANEXO 2**

**LÍMITE Y CUANTÍA PARA LA CONTRATACIÓN**

	<b>Facultad de firma</b>	<b>Moneda Nacional</b>	<b>Moneda Extranjera</b>	<b>Tipo de Contrato</b>
	Director de Explotación y Comercial.	Sin límites		Contrato general de servicio para la manipulación, entrega y almacenaje de cargas. Convenio de Pronto Despacho. Convenio de estimulación a terceros involucrados en operaciones portuarias.
		\$ 5 000.00	\$ 2 000.00	Alquiler o arrendamiento de almacenes, terraplenes, instalaciones, locales y otros.
	Director de Ingeniería y Desarrollo.	\$ 5 000.00	\$ 2 000.00	Contratación de abastecimiento técnico material, mantenimiento y reparación. Proceso inversionista.
	Director Contable Financiero	\$ 10 000.0	\$ 5 000.00	Créditos y Certificaciones
	Director UEB Servicios	\$ 5 000.00	\$ 1 000.00	Contratación de abastecimiento técnico material, mantenimiento y reparación.
	Director UEB Servicios Técnicos.	\$ 5 000.00	\$ 1 000.00	Servicios de transportación y alquiler de equipos. Contratación de abastecimiento técnico material, mantenimiento y reparación. Contratación de mano de obra Servicio de parqueo

	Director UEB Servicios a Terceros USAT	\$ 5 000.00	\$ 1 000.00	Servicios de transportación y alquiler de equipos. Contratación de abastecimiento técnico material, mantenimiento y reparación. Contratación de mano de obra
	Director UEB Saneamiento Marítimo SAMARP.	\$ 5 000.00	\$ 1 000.00	Servicios ecológicos. Disposición final de desechos generados por actividades peligrosas al medio ecológico general. Alquiler de medios navales y terrestres.
	Director UEB Terminal Casilda.  Director UEB Isabela de Sagua	Sin límites	\$4 000.00	Contrato general de servicio para la manipulación entrega y almacenaje de cargas. Alquiler o arrendamiento de almacenes, terraplenes, instalaciones, locales y otros. Servicios de transportación y alquiler de equipos terrestres y navales. Contratación de abastecimiento técnico material, mantenimiento y reparación. Contratación de fuerza de trabajo. Convenio de pronto despacho.
	Director UEB Empleadora	Sin Límites	-	Contratación de Fuerza de Trabajo Contratos Laborales

**ANEXO 3**

**Cuestionario:**

Estimado Experto:

Conociendo su experiencia en el trabajo, su habitual disposición a colaborar con el trabajo científico, le ruego acepte participar en la valoración de los criterios de medida para la evaluación

Nombre y Apellidos:

Profesión:

Años de experiencia laboral:

Años vinculados al sector:

Años vinculados a la Empresa de Servicios Portuarios del Centro:

Institución que labora actualmente:

Responsabilidad desempeñada:

Responsabilidad actual

**CUESTIONARIO**

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 con el ciclo de cuentas por cobrar.			
Conocimiento adquirido como trabajador de la entidad			
Su intuición.			

Se plantea como problema de investigación: “La Empresa de Servicios Portuarios del Centro está carente de una herramienta que permita el control de las Cuentas por Cobrar, de acuerdo con las características propias de la entidad”

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

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

2. ¿Considera usted que el Manual diseñado cumple con los Principios Básicos para el Control Interno establecidos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República?

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

3. A su criterio, ¿El manual constituye una herramienta para fortalecer el control interno de las Cuentas por Cobrar?

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

4. Según su criterio, ¿Considera usted, que el manual diseñado propicia la adecuación de la Guía de Autocontrol a la entidad, según las regulaciones estipuladas por la Contraloría General de la República?

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

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

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

6. ¿Considera usted una necesidad la actualización del Manual periódicamente?

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

#### ANEXO 4

Resultados obtenidos sobre el grado de conocimiento e información que se tienen los expertos sobre el tema objeto de investigación.

Experto No. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								x 9		0,90

Experto No. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									x 10	1,00

Experto No. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x 8			0.80

Experto No. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x 8			0.80

Experto No. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x 8			0.80

Experto No. 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									x 10	1,00

Experto No. 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								x 9		0,90

Experto No. 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								x 9		0,90

Experto No. 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
									x 10	1,00

Experto No. 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x 8		0	0.80

### ANEXO 5

Resultados de la autoevaluación del coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) de los expertos sobre el tema objeto de investigación.

# de Expertos	Fuentes de Argumentación				
	A	B	C	D	Total
1	0.20	0.40	0.30	0.10	1.00
2	0.20	0.40	0.30	0.05	0.95
3	0.20	0.40	0.25	0.05	0.90
4	0.20	0.40	0.25	0.10	0.95
5	0.15	0.35	0.25	0.10	0.85
6	0.15	0.40	0.25	0.10	0.90
7	0.15	0.35	0.25	0.05	0.80
8	0.15	0.40	0.30	0.05	0.90
9	0.20	0.35	0.25	0.05	0.85
10	0.05	0.40	0.25	0.10	0.80

**Experto # 1**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
<b>A)</b> Análisis teóricos realizados por Usted.	X		
<b>B)</b> Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
<b>C)</b> Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.	X		
<b>D)</b> Su intuición.	X		

**Experto # 2**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
<b>A)</b> Análisis teóricos realizados por Usted.	X		
<b>B)</b> Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
<b>C)</b> Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.	X		
<b>D)</b> Su intuición.		X	

**Experto # 3**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
<b>A)</b> Análisis teóricos realizados por Usted.	X		
<b>B)</b> Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
<b>C)</b> Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
<b>D)</b> Su intuición.		X	

**Experto # 4**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
A) Análisis teóricos realizados por Usted.	X		
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
C) Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
D) Su intuición.	X		

**Experto # 5**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
A) Análisis teóricos realizados por Usted.		X	
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar		X	
C) Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
D) Su intuición.	X		

**Experto # 6**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
A) Análisis teóricos realizados por Usted.		X	
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
C) Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
D) Su intuición.	X		

**Experto # 7**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
A) Análisis teóricos realizados por Usted.		X	
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar		X	
C) Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
D) Su intuición.		X	

**Experto # 8**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
A) Análisis teóricos realizados por Usted.		X	
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
C) Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.	X		
D) Su intuición.		X	

**Experto # 9**

Fuentes de Argumentación	Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
A) Análisis teóricos realizados por Usted.	X		
B) Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar		X	
C) Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
D) Su intuición.		X	

**Experto # 10**

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Grado de Influencias de cada una de las fuentes según sus criterios</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>A)</b> Análisis teóricos realizados por Usted.			X
<b>B)</b> Experiencia obtenidas con el ciclo de Cuentas por Cobrar	X		
<b>C)</b> Conocimiento adquiridos como trabajador de la Entidad.		X	
<b>D)</b> Su intuición.	X		

## **MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS**

### **RESOLUCIÓN No. 54 /2005**

24 de marzo del 2005

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

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

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

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

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

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

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

### **RESUELVO**

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

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

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

De la Contabilidad General:

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

De la Contabilidad de Costos:

- a) Sistema de Contabilidad de Costos, consecuente con las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales, condicionados a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y en correspondencia con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.
- b) Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos en la entidad, con una breve descripción.
- c) Elementos de Gastos, partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción.
- d) Distribución y aplicación de los Gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.

- e) Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda).
- f) Determinar métodos de costo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.
- g) Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrolla, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones, que en materia de prescripción, se legislen al efecto.

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

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

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

Séptimo: Se definirá en el Manual de cada entidad, la organización de los archivos y el flujo documental de los dispositivos u oficinas de contabilidad, especificando, entre otros aspectos, el cuadro de clasificación, las áreas productoras, el destino de las copias (si procede), los plazos de retención y la ubicación para la conservación de los documentos, hasta el vencimiento de la vigencia administrativa dispuesta en esta resolución, así como la decisión aprobada por la Comisión de Control y Peritaje, sobre su conservación posterior, de acuerdo a las características de cada entidad. Las referencias que en el momento de promulgar esta disposición, aparecen en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno, publicado por Finanzas al Día, sobre las áreas productoras de documentos y sobre el destino final de las copias (si procede), sólo tendrán carácter ilustrativo para apoyar el proceso de diseño.

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

Noveno: Cuando se utilicen Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información, los soportes de respaldo de la información y los programas respectivos, se deberán mantener en condiciones de operatividad por el término de tres (3) años, a partir del cierre del

ejercicio contable. El plazo de retención de los libros, registros, submayores y el sistema informativo, que las entidades están obligadas a imprimir al cierre del ejercicio económico anual, se regirá por lo dispuesto en el apartado anterior.

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

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

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

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

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

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

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba

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

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

**Georgina Barreiro Fajardo**

Ministra de Finanzas y Precios

## **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

### **RESOLUCIÓN NO. 2253/ 2005**

8 de junio del 2005

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

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

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

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

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

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

#### **Resuelvo:**

**Primero:** Establecer las **INDICACIONES PARA LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA**, que se relacionan en Anexo a la presente Resolución formando parte íntegra de ésta, para ser cumplidas por las personas jurídicas y naturales que participan en las relaciones económico-contractuales que se establecen en el territorio nacional, tanto a través de los tipos de contratos económicos definidos en el Capítulo IV del Decreto-Ley 15, de 3 de julio de 1978, “Normas Básicas para los Contratos Económicos” y en su legislación complementaria, como mediante otras figuras contractuales que hoy se utilizan en la economía cubana.

A los efectos de esta Resolución se entiende la Contratación Económica como un proceso en el que se integran los diferentes sujetos que actúan legalmente en la economía nacional para, mediante la

concertación de contratos, garantizar sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades, y con ello, los objetivos y prioridades de nuestra sociedad.

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

- a) las empresas, uniones y demás organizaciones económicas estatales cualesquiera sean las formas que adopten conforme con la ley;
- b) los Órganos y Organismos del Estado, y demás unidades presupuestadas;
- c) las organizaciones políticas, de masas y sociales y las empresas y demás entidades que les están subordinadas;
- d) las cooperativas agropecuarias y otras formas cooperativas previstas en la ley;
- e) los agricultores pequeños;
- f) las empresas mixtas;
- g) las sociedades civiles y mercantiles constituidas en el territorio nacional conforme a la ley; y h) cualquier otra persona natural o jurídica, nacional o extranjera, autorizada expresamente por la ley.

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

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

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

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

No. 302, de 31 de enero de 1979. No. 305, de 15 de febrero de 1979. No. 306, de 15 de febrero de 1979. No. 599, de 28 de mayo de 1980. No. 600, de 28 de mayo de 1980. No. 618, de 17 de julio de 1980. No. 991, de 29 de junio de 1981. No. 1058, de 18 de diciembre de 1981. No. 1140, de 18 de marzo de 1982. No. 1184, de 10 de junio de 1982. No. 1186, de 17 de junio de 1982. No. 1305, de 29 de enero de 1983. No. 1306, de 29 de enero de 1983. No. 1496, de 27 de febrero de 1984. No. 1532, de 19 de julio de 1984. No. 1533, de 20 julio de 1984. No. 1648, de 20 de mayo de 1985. No. 8, de 28 de agosto de 1985. No. 27, de 24 de marzo de 1986. No. 31, de 10 de abril de 1986. No. 42, de 8 de mayo de 1986. No. 88, de 21 de noviembre de 1987. No. 5, de 20 de abril de 1994.

**Resoluciones Conjuntas de la Junta Central de Planificación-Órgano de Arbitraje Estatal**

**Nacional:** Resolución, de 12 de octubre de 1987. Resolución, de 9 de enero de 1988. Resolución, de 9 de diciembre de 1988. Resolución, de 6 de enero de 1990.

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

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

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

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

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

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

(firmado el original)

**José Luis Rodríguez García.**

**ANEXO**

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

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

2. Las partes en un contrato económico están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución.

2.2 Asimismo, deben preservar la confidencialidad de la información que recíprocamente se suministren con este carácter, independientemente de que se otorgue o no el contrato, cuya violación debe ser objeto de reclamación y corrección en la forma que acuerden las partes o que, llegado el caso, se disponga por la autoridad jurisdiccional correspondiente.

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

3.1. Cuando excepcionalmente se ejecuten prestaciones sin un contrato previamente concertado por escrito, la relación jurídico económica se demuestra por cualesquiera de los medios de prueba admitidos en Derecho. La prueba debe evidenciar el acuerdo suficiente de las partes sobre la

prestación que constituye dicha relación, por lo que éstas deben ser diligentes en el aseguramiento de dichas pruebas.

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

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

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

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

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

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

5.1. Para la acreditación de la capacidad legal de la persona jurídica, se exige la exhibición de los documentos de creación o constitución de ésta y de la inscripción en el registro público correspondiente que le otorga personalidad jurídica. Se exceptúa de esta exigencia a los Órganos y Organismos del Estado y a las organizaciones políticas, de masas y sociales. Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, determinan la forma en que las entidades que les están subordinadas, acreditan su capacidad legal para estos actos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9.1. Según el sujeto, la identificación comprende la denominación o razón social, el domicilio legal, nacionalidad, el Banco del cual es cliente, número de las cuentas bancarias en la moneda de pago y de la licencia para operar en dicha moneda, y los nombres y cargos de quienes lo representan debidamente facultados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17. Las partes del contrato deben prever la conservación de la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de 5 años, con vistas a las supervisiones y controles que resulten, según

lo establecido en la ley y lo dispuesto por los organismos rectores al efecto y a otros efectos pertinentes.

Ciudad de La Habana, a 8 de junio del 2005.