



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Título: Perfeccionamiento del procedimiento de sistema de contratación económica desde el control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería.

(Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas)

Autor: Ariel Ramírez León

Tutora: Lic. Daysel Martínez Guerra

Cotutora: MsC. Ilvia Palacios Montalvo

Matanzas, 2021

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal _____

Secretario del Tribunal _____

Miembro del Tribunal _____

Dado en Ciudad de Matanzas a los ____ días del mes de _____ 2021.

“Año 63 de la Revolución”.

Declaración de autoridad

Yo Ariel Ramírez León, declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado “Adecuación del procedimiento de sistema de contratación económica desde el control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería”, por lo que según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

Para que así conste: _____

Dedicatoria

En primer lugar, a mi mamá Beatriz León por su apoyo y amor de madre inspirador
a lo largo de mi carrera.

A la locura de mi abuela por su presencia a mi lado durante toda la vida.

A mi papá Félix Ramírez y a mi hermano Leiner por su preocupación.

A mi novia Claudia por su cariño y entrega incondicional.

Agradecimientos

El autor expresa su más sincero agradecimiento a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron a la realización de esta tesis.

De manera especial reconocer las acertadas y profundas observaciones de la tutora, Lic. Daysel Martínez Guerra.

A Claudia Hernández Fernández, mi novia y una de las personas más importantes en mi vida, que ha puesto toda su entrega, amor, conocimiento y comprensión para que este proyecto saliera adelante y poder hacer realidad el sueño de todos.

Resumen

El sistema de contratación económica está urgido de un cambio en su papel actual. El contrato como instrumento idóneo de su materialización se ha convertido en letra muerta una vez se haya perfeccionado. Este no debe ser asumido como simple documento formal y sí como instrumento eficaz que desempeña un papel trascendental en nuestro actual sistema empresarial. La política económica cubana transcurre por un período de transformaciones profundas encaminadas a fortalecer desde la raíz al sector estatal y como médula espinal a la empresa estatal socialista. En este sentido, el estado cubano encamina su planificación a realizar el papel que debe desempeñar el contrato como instrumento esencial en la gestión económica que tributa a un mejor desempeño de nuestras empresas y en última instancia de la economía. En respuesta a esta situación, surge la presente investigación sustentada en el perfeccionamiento del procedimiento de sistema de contratación económica desde el control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería alineados con los fundamentos teóricos-metodológicos acerca del sistema de contratación económica en la gestión empresarial. Para ello se utilizan los métodos histórico- lógico, análisis de documentos, analítico-sintético, el inductivo – deductivo, enfoque de sistema, entrevista, encuestas, observación, Diagrama de Pareto y Diagrama Causa-Efecto.

Summary

The system of economic recruiting is urged of a change in its current paper. The contract like suitable instrument of its materialization has become dead letter once it has been perfected. This should not be assumed as simple formal document and yes like effective instrument that plays a momentous part in our current managerial system. The politics economic Cuban lapses for a period of deep transformations guided to strengthen from the root to the state sector and I eat spinal marrow to the company state socialist. In this sense, the Cuban state guides its planning to enhance the paper that should carry out the contract like essential instrument in the economic administration that pays to a better acting of our companies and ultimately of the economy. In answer to this situation, the present investigation sustained in the improvement of the procedure of system of economic recruiting from the internal control in the Company of Projects of Architecture and Engineering aligned with the theoretical-methodological foundations about the system of economic recruiting in the managerial administration arises. For they are used it the historical methods - logical, analysis of documents, analytic - synthetic, the inductive one - deductive, system focus, interviews, surveys, observation, Diagram of Pareto and Diagram Cause-effect.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial acerca del sistema de contratación económica en la gestión empresarial	6
1.1 Evolución histórica del sistema de contratación económica en el mundo y Cuba. 7	
1.2 Conceptualización del sistema de contratación económica.....	10
1.3 Principios y etapas esenciales del sistema de contratación económica.	13
1.4 Marco legal del sistema de contratación económica en Cuba	18
1.5 Características de las empresas estatales en Cuba.....	19
1.6 El control interno para la contratación económica.	22
Capítulo II Propuesta de procedimiento para la evaluación del sistema de contratación económica en empresas estatales.....	28
2.1. Antecedentes del procedimiento para la evaluación del sistema de contratación en empresas estatales.....	28
2.2. Características de Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería. EMPAI Matanzas.	33
2.3. Procedimiento propuesto para la evaluación del sistema de contratación económica en empresas estatales.	34
Conclusiones	53
Recomendaciones	54

Introducción

Los contratos, como forma de vinculación jurídica, se han multiplicado y perfeccionado en la medida del progreso y complejidad del desarrollo económico – social. Han sido la forma de expresión de las relaciones de producción y también de otras vinculaciones o relaciones jurídicas convencionales de significada connotación económica.

El contrato es en el orden jurídico la categoría que expresa lo que ocurre en el ámbito económico, al ser el cauce idóneo para el intercambio de bienes y servicios entre las personas. Aunque la construcción del contrato como fenómeno volitivo jurídico ha sufrido erosiones por las transformaciones que en el orden económico ha experimentado la sociedad desde el siglo pasado y por las condiciones históricas concretas de las formaciones económicas sociales, en la actualidad cada vez se hace más importante para los diferentes actores económicos que interactúan en el ámbito empresarial como medio seguro y eficaz para la ejecución de prestaciones (Gallardo, Díaz, Rodríguez, Vergara y Cordero, 2006).

Mucho ha aportado la doctrina en torno al estudio de los tipos contractuales internacionalmente. Se resalta que generalmente la contratación internacional ocurre cuando las partes, los bienes, o la celebración y ejecución del contrato, se sitúan en estados diferentes e internacionalmente soberanos. Dentro de los más destacados son los de (Montiel, 2008) y (Villamejor, 2021).

Esta internacionalización exige ciertos conocimientos acerca de los riesgos jurídicos que plantea cualquier operación comercial en ese ámbito global.

En este contexto y orden de ideas, se hace indispensable presentar un panorama general sobre en qué punto se encuentra Cuba en cuanto a la problemática contractual.

Las nuevas relaciones de producción y construcción del socialismo difieren a aquellas de condiciones históricas y con modelos jurídicos diferentes según Cuza (2016), por lo que en estos momentos el estado cubano atraviesa por una serie de

cambios profundos en su sistema económico que necesita de un régimen jurídico *sui generis*¹ que lo respalde legalmente.

Con la actualización del modelo socio económico cubano, la política del país a preponderado el papel de la empresa estatal socialista en la economía nacional, como ente capaz de generar beneficios y mejor calidad de vida de los nacionales cubanos. Esta es la forma productiva que mejor expresa la razón de ser del socialismo, o sea, transformar los instintos individualistas y egoístas de supervivencia del hombre en favor de sus valores como ser social, en lo cual el bien de la sociedad –como colectivo humano– prevalece en equilibrio con los intereses individuales.

Para ello se ha dictado una serie de nuevas medidas para transformar a la empresa estatal socialista, bajo el planteamiento que es sujeto principal de nuestro modelo económico. Se dota de mayor autonomía y responsabilidad a la dirección de la empresa estatal, a partir del fondo salarial que se establece. Agregó que se analizó con la academia, se evaluaron los riesgos y se prevé que tenga un impacto muy favorable en el sector estatal empresarial, y debemos ir poco a poco. Deben ser empresas que tengan una contabilidad, una organización, un desarrollo en la gestión de los recursos humanos y un control interno adecuado, que permitan probar y después generalizar, con la pretensión de llegar a todas, pero no estamos contra el reloj (Rodríguez, 2021).

Dentro de esta panorámica es importante abordar el tema de la Contratación Económica. Aunque el país ha pasados momentos históricos de crisis en torno a esta materia, pues no existía en el sector estatal cultura jurídica sobre contratación, actualmente mucho se ha abordado sobre este tema en el seno de las empresas estatales, en aras de dotar a estas entidades de un andamiaje consolidado para el correcto tráfico jurídico en las relaciones contractuales.

El análisis de la Contratación Económica debe hacerse de a mano de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 20201-2026 del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Es este

¹ Sui Generis es una expresión latina que se usa para denotar que la cosa a que se aplica es de un género o especie muy singular o excepcional. Se entiende que no puede ser fácilmente asimilado a los tipos corrientes del mismo orden.

documento político que recoge los apuntes esenciales de la contratación; y deja claro que las relaciones económicas entre los distintos entes que operan en la economía cubana deberán ser mediante contratos económicos. No pasar por alto la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, en lo adelante modelo donde se reitera que los actores económicos, caracterizados por nuevas condiciones e intereses, se interrelacionan a través del contrato, donde se pactan derechos y obligaciones de las partes y son reconocidas las disímiles producciones, sus precios, cantidades, calidad, garantías.

En el año 2012, fueron promulgados dos decretos leyes con el fin último de aunar en un solo cuerpo legal todo lo relacionado con la contratación económica. Se trata de los Decretos Leyes 304 y 210 de la contratación económica. Esta legislación tiene como el propósito de eliminar la dispersión legislativa en esta materia, lograr su reordenamiento, fortalecer la autonomía de los sujetos contratantes y, por consiguiente, lograr una mayor exigencia de responsabilidad ante los incumplimientos.

Se trata de otorgar a las partes contratantes un marco de mayor transparencia y flexibilidad en todo el proceso de contratación y de forma esencial, mayores niveles de colaboración entre todos los agentes económicos, dígame empresas estatales, unidades presupuestadas, cooperativas, pequeños agricultores y personas naturales.

A pesar de este avance en el ámbito jurídico mucho les queda a los actores económicos, y también a los investigadores, para hacer del proceso de contratación un proceso cuasi perfecto. Les falta a estos ganar en cultura y conciencia jurídica para que los derechos y deberes que una vez fueron plasmados en un simple documento escrito, surtan todos los efectos jurídicos deseados, porque de un buen diseño de los contratos depende en gran medida el éxito de la gestión económica de las entidades.

El reto esencial es que el contrato logre regular aceptadamente las relaciones económicas con el objetivo de evitar el incumplimiento de las obligaciones del contrato, razón está, que, junto a otras, sustentan la necesidad de eliminar las

principales problemáticas detectadas, y contribuir así al perfeccionamiento del proceso de contratación económica en nuestro país.

En este sentido, a criterio del autor de esta investigación, se debe realzar la función del control interno en las entidades, y en esta investigación su papel en el proceso de contratación económica y es necesario no eludir que la contratación dentro de la economía cubana presenta problemas objetivos, además de otras limitaciones bien identificadas a las cuales les urgen soluciones precisas y decisivas.

Sin embargo, continúan hoy, importantes irregularidades dentro del sistema de contratación que impiden el cumplimiento de su función de respaldar, ordenar y regular sobre la base de lo legal, y visto desde el control interno, entre diferentes actores que operan en el país sus relaciones económicas, con el único fin entre ellas de lograr el plan económico de las empresas y el cumplimiento del encargo por parte del estado.

A partir de las razones planteadas anteriormente se presenta como problema científico ¿Cómo contribuir a la evaluación del sistema de contratación económica a partir del control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería? Para darle la solución al problema detectado se define como objetivo general: Perfeccionar el procedimiento para la evaluación del sistema de contratación económica desde el control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería

Y como objetivos específicos:

1. Elaborar los fundamentos teóricos-conceptuales acerca de la contratación económica desde el control interno.
2. Describir el procedimiento para la evaluación del sistema de contratación económica desde el control interno.

La base científico-metodológica general es la dialéctica-materialista, la cual permite el uso de los métodos teóricos empíricos y estadísticos. Esta investigación se desarrolló sobre dicha base.

Métodos de nivel teóricos

1. Inducción–deducción

2. Análisis–síntesis

3. Histórico–lógico

4. Abstracto–concreto

Métodos del nivel empírico:

1. Revisión documental

2. Análisis documental

3. Observación

4. Entrevistas

5. Encuestas

6. Pareto

7. Causa–Efecto

Técnicas y herramientas aplicadas:

8. Software Microsoft Excel

9. Indicadores económicos

Estructura de la Investigación:

En un inicio se presenta la introducción que refleja la importancia del tema en cuestión.

Capítulo I. Fundamentos teóricos-conceptuales acerca de la contratación económica en este se tiene en cuenta su evolución, generalidades de la actividad contractual, los principios rectores de la misma y las fases de este proceso, normas legales, los elementos caracterizadores de la empresa estatal cubana y por último el Control Interno en la contratación económica desde la Contraloría General de la República.

Capítulo II. Presenta los antecedentes y la explicación detallada del procedimiento que se propone para la evaluación del sistema de contratación económica desde el Control Interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos necesarios para la comprensión de la investigación.

Capítulo I. Marco teórico referencial acerca del sistema de contratación económica en la gestión empresarial

Este capítulo tiene como fin, sustentar teóricamente la investigación realizada. Se desarrollará en la materia de contratación económica la cual quedará reflejada a lo largo de la investigación. Para ello se realizará la consulta de normas legales que regulen el tema, objeto de estudio, tanto en la legislación nacional como internacional, así como la literatura nacional y foránea. En específico, analizaremos la conceptualización de contratación económica, los principios y etapas que la rigen, así como el papel del control interno en la contratación económica en Cuba.

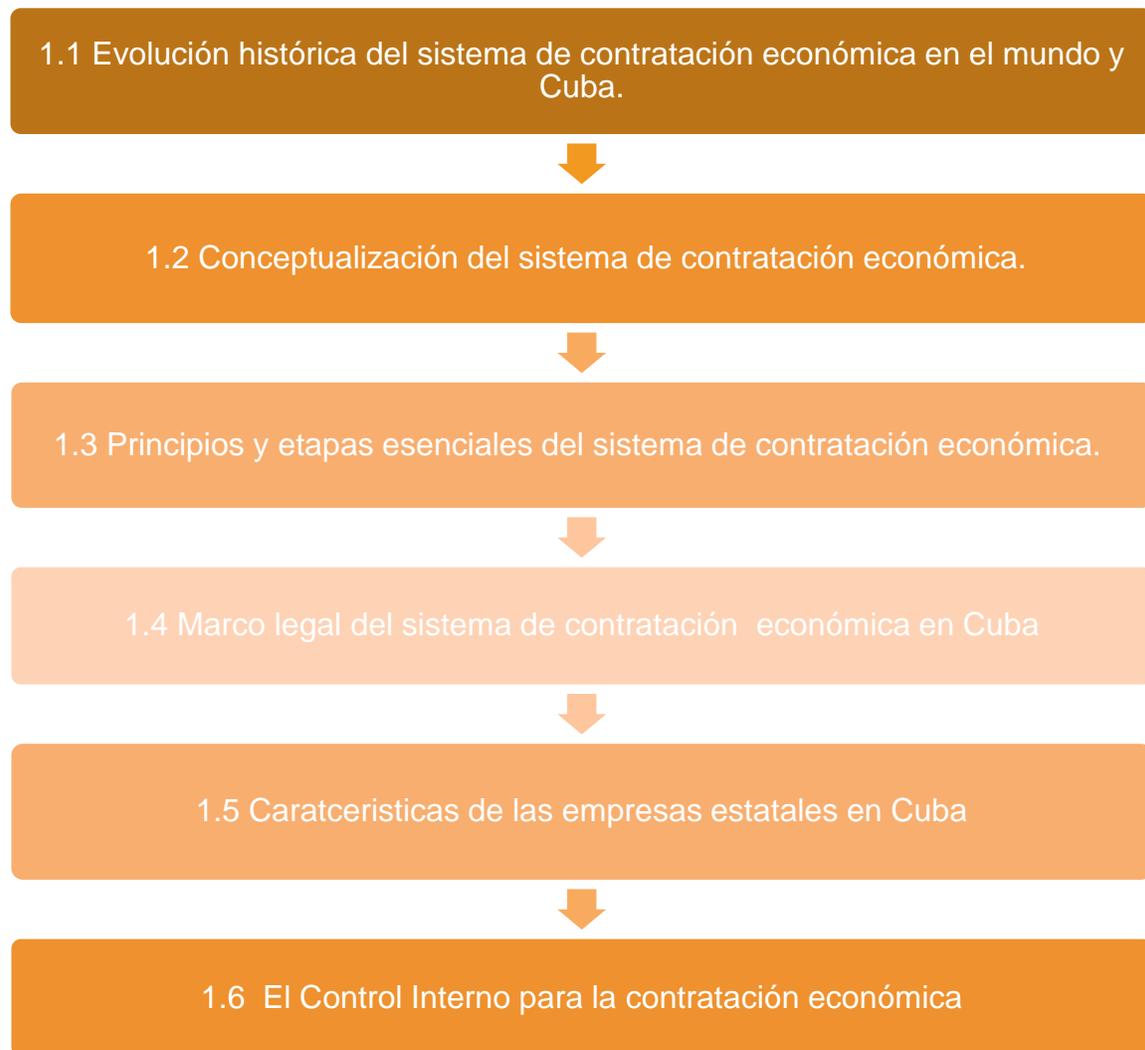


Figura 1. Hilo conductor del capítulo

Fuente: elaboración propia

1.1 Evolución histórica del sistema de contratación económica en el mundo y Cuba

El contrato es un mecanismo ideado por el ser humano para crear obligaciones. Por ello, consideramos que la evolución de los fundamentos que justifican su obligatoriedad es tan relevante, pues si estos cambian, también lo hace la institución del contrato.

Las formas y métodos de contratación no han estado exentos de los cambios que lleva implícito el desarrollo del hombre en busca de satisfacer sus necesidades sociales y económicas. En la época primitiva era nula la concertación de contratos formales en los que quedarán plasmadas las voluntades de las partes interesadas, sino que primaba la forma simbólica y rudimentaria. En el Derecho Romano, el primer contrato que se conoció fue la *stipulatio*², o sea, la promesa sujeta a rituales o formalidades. Esto impedía otorgar eficacia obligatoria a todos los pactos o convenciones que no habían sido realizados bajo la rígida regla de la solemnidad en la transacción (Gallardo, Díaz , Rodríguez , Vergara y Cordero, 2006).

Durante la edad media, la contratación careció de posibilidades de utilización, por la extinción de la vida urbana, que trajo como consecuencia la desaparición de la actividad comercial y del dinero. No fue hasta el estadio de la burguesía que se incentivó nuevamente el contrato como institución, el cual constituyó una garantía a la relación mercancía-dinero (Cruz, 2012).

Por su parte Pinillo (2001): pág.6, un análisis desde otra óptica en el que logra definir las causas fundamentales del surgimiento de la contratación dentro de las que se encuentran:

Acelerado desarrollo tecnológico y acentuado incremento poblacional, necesidad de suministro masivo de bienes y servicios, presencia de monopolios empresariales, sin existir los monopolios, se hace necesario la contratación y creación de nuevos, mejores y más rápidos modos de producción y estandarización en el modo masivo de producción de bienes y servicios. La producción masiva de bienes y servicios asociada a las

²Tipo de contrato del Derecho Romano.

necesidades de la sociedad de masas que confluían en un acelerado tráfico económico, requerían que el derecho contractual contara con un instrumento igual de ágil y eficiente, con la capacidad de viabilizar relaciones masivas de intercambio. Se considera que “la producción en masa dio origen a la uniformidad tecnológica y esta última a la uniformidad contractual”.

Para un mejor entendimiento del tema motivo de estudio es importante analizar la evolución histórica que en arena nacional ha tenido la contratación como herramienta para la organización y fenómeno económico para el intercambio.

En Cuba no puede hablarse del contrato económico hasta la materialización de los postulados del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. No contaba el sistema empresarial cubano con una regulación jurídica positiva del sistema de contratación.

El 3 de julio de 1978 se promulgó el Decreto Ley 14 denominado “Normas Básicas para la Contratación Económica” que marcó un hito en las nuevas relaciones de producción para la economía cubana, norma jurídica hoy devaluada pero que en su momento histórico cumplió con su rol político y social de su tiempo. En su último por cuanto establece que estas normas tendrán su carácter provisional hasta tanto se promulgara la nueva ley sustantiva civil cubana, lo que evidencia el desconocimiento y desapego de la nueva legislación economía que resulto altamente centralizada.

Más tarde y como consecuencia de la aparición de nuevos actores en el escenario económico del país, en el que irrumpen formas de inversión extranjera reconocidas en el Decreto-Ley No.50 «Sobre Asociación Económica entre entidades cubanas y extranjeras», de 15 de febrero de 1982, fue necesaria la promulgación del Decreto-Ley No.71 de 4 de julio de 1983, mediante el cual se dispuso la necesaria ampliación del ámbito de aplicación de las mencionadas «Normas Básicas para los Contratos Económicos» y de su legislación complementaria al hacer extensiva ésta a las relaciones que contrajeran las empresas mixtas y demás formas de asociación económica internacional, que se constituyeran de conformidad con la legislación vigente.

La Ley No.77 «Ley de la Inversión Extranjera», de 5 de septiembre de 1995, deroga el antes citado Decreto-Ley No.50, introduce modificaciones que atemperan el ordenamiento jurídico a los cambios que en esta materia demandaba el país, que se ven reflejados en lo relativo a la Contratación Económica, en el Acuerdo No. 5380 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 18 de febrero de 2005, que encargó al Ministro de Economía y Planificación, para que dictara las indicaciones que resultaran procedentes y necesarias para el mejor desenvolvimiento y eficacia de las relaciones económico-contractuales, que se desarrollaran en el territorio nacional, lo que derivó en la promulgación como norma transitoria de la Resolución No. 2253 del 8 de junio de 2005.

Estos antecedentes unidos a las modificaciones que se produjeron en el modelo de gestión de la economía cubana, hicieron evidente la necesidad de proceder a un reordenamiento del régimen jurídico de la contratación económica, dirigido, en lo fundamental, a establecer una normativa que reconociera y dotara de una mayor autonomía contractual a los sujetos de la contratación, y contribuyera a elevar la responsabilidad de estos en el cumplimiento de sus obligaciones. Se promulgan así el Decreto-Ley No.304 «Sobre la contratación Económica» de 1 de noviembre de 2012 y el Decreto No.310 «De los Tipos de Contratos», que tiende a eliminar la actual dispersión legislativa que en materia contractual caracterizaba al ordenamiento jurídico cubano, y tiende a preservar como única fuente supletoria de estos contratos al Código Civil.

El VI Congreso del PCC, marcó un hito en la historia de esa organización y del proceso revolucionario cubano. En dicho cónclave se reconoció la necesidad de realizar cambios en el modelo de gestión de la economía, que implicaban una mayor participación del sector privado, con el objetivo de fortalecer nuestro socialismo, haciéndolo próspero y sostenible. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en esa cita, trazaron las pautas del proceso de transformaciones que debía llevarse a cabo en los sucesivos años, en un ambiente de orden, disciplina y control, con apego estricto a las normas jurídicas vigentes.

Debía, por tanto, reforzarse la disciplina administrativa, económica y financiera entre los diferentes sujetos que intervienen en el escenario económico, por lo que se hace necesario en este contexto, entre otras medidas, lograr, por un lado, fomentar el uso del contrato como elemento regulador de las relaciones monetarias mercantiles que estos establecen, y por otro perfeccionar el control, tanto externo como interno, se concibe este último «como un Sistema, que integrado por varios componentes y normas crean un todo armónico, que tributa al perfeccionamiento de la gestión eficiente y eficaz, de los sujetos que intervienen en el actual modelo económico».

Para un mejor entendimiento del tema en cuestión, es importante conceptualizar las palabras claves para la investigación. El autor se refiere a los términos de Contrato, Contrato Económico y Contratación Económica.

1.2 Conceptualización del sistema de contratación económica

El Contrato, *latu sensu*,³ es todo acuerdo de voluntades tendentes a surtir efectos jurídicos, donde subyace un intercambio económico, por lo que se ha afirmado que el contrato es la veste jurídica de una operación económica (Lasarte, 1996).

Esto evidencia el carácter patrimonial de toda relación contractual. La literatura expone diferentes concepciones teóricas acerca del Contrato como institución del Derecho Civil,⁴ más el autor considera como más acertada la que lo define como: “acto jurídico bilateral para cuya existencia se requiere la manifestación de voluntad de dos o más personas; las que, reconociendo distintas causas y tendientes a diferentes fines, han de coincidir necesariamente para formar el consentimiento, del que se ha de derivar los efectos obligatorios de la manifestación de voluntad” (Gallardo, Díaz , Rodríguez , Vergara y Cordero, 2006).

³ *Latu Sensu* o *sensu lato* es una expresión latina que significa “en sentido amplio”, suele ser muy usado en derecho.

⁴ Rama del Derecho Privado que regula las principales relaciones civiles de las personas. Trata de las relaciones entre civiles o particulares. El Derecho Civil agrupa los derechos civiles de las personas. El derecho sobre los bienes, el derecho de sucesiones, el derecho de obligaciones y contratos, las normas de derecho internacional privado, las relaciones familiares.

Por tanto el autor se acoge a la definición legal de que el contrato entendido como aquel negocio jurídico bilateral por el cual se crean modifican o extinguen relaciones jurídicas obligatorias.”⁵

Ante la eminente necesidad de que el contrato se convierta en un instrumento eficaz en el ámbito de las relaciones inter-empresariales, se hace necesario adentrarse en el estudio del sistema de contratación económica.

A partir del estudio bibliográfico se parte del criterio de que el contrato económico es el instrumento ideal para proteger jurídicamente las relaciones económicas y comerciales que surgen entre los sujetos de las indicaciones para la Contratación Económica, como parte del proceso económico del país. Es el documento formal que respalda el establecimiento y ejecución de dichas relaciones y por ende las partes contratantes deben ajustarse a la legislación vigente para su concertación.

Poniéndose de manifiesto el notorio papel que le corresponde jugar al contrato en la formación del nuevo modelo económico cubano en el lineamiento número 4 de la política económica y social del partido plantea:

“Además se establece que se debe fortalecer el contrato como instrumento jurídico esencial en la gestión económica, se debe elevar la exigencia de su cumplimiento en las relaciones entre los diferentes actores.”

En los tiempos de transformaciones que se viven en el país, la necesidad de otorgar mayores facultades a los territorios para impulsar con efectividad y de manera sostenible el desarrollo económico y social, así como la creación del trabajo con cuenta propia como nueva forma de gestión no estatal, trae consigo un mayor aumento de la contratación económica.

La contratación económica en Cuba ha transitado un largo y difícil camino, que va desde su casi total desuso, hasta pasar por una etapa de puro formalismo, hasta la actualidad, que, por su innegable importancia, se realizan grandes esfuerzos desde el ámbito político y gubernamental para que el contrato se convierta en el instrumento eficaz que necesita nuestra economía para el buen desempeño del sistema empresarial cubano.

⁵ Artículo 309. Ley 59 de 16 de julio de 1987, Código Civil, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria número 9 de 15 de octubre de 1987.

La Resolución 2253 de 2005 del Ministerio de Economía y Planificación reconoce como contratación económica: que se integran los diferentes sujetos que actúan legalmente en la economía nacional, mediante la concertación de contratos, para garantizar sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades, y con ello, los objetivos y prioridades de nuestra sociedad”

Las “Indicaciones para la Contratación Económica”, establecidas por la Resolución 2253, al definir el proceso de contratación económica, deja expuesto los elementos que permiten considerar como contrato económica aquél en virtud del cual los diversos sujetos que actúan legalmente en la economía nacional, garantizan sus respectivos planes económicos para satisfacer sus necesidades, y con ello, garantizar los objetivos y prioridades de la sociedad. Aquí los sujetos dejan de estar predeterminados, pero son los que actúan legalmente en el país, por lo que hay un marco territorial interno y un objetivo social.

El Decreto Ley 304 de la Contratación Económica, el cual deroga a la anterior Resolución, en su Art 1 se entiende al contrato económico como acto jurídico mediante el cual se crean, modifican o extinguen relaciones jurídico-económicas de naturaleza obligatoria, para la ejecución de una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios, en el que intervienen tanto personas naturales y jurídicas nacionales (...). El tractus expositivo de los por cuántos, permite asegurar categóricamente que la regulación es exclusivamente aplicable a los llamados contratos económicos.⁶

El autor considera oportuno comentar que estamos en presencia de una legislación superior, con un amplio sentido integracionista del derecho civil, del mercantil, y del propio Derecho Administrativo, que a juicio del autor se identifica como la norma más acabada en material de contratación económica. Estamos en presencia de una norma contractual con acertado ordenamiento de las relaciones

⁶ Aunque se puede interpretar que dicho calificativo se confiera, con mayor flexibilidad que en otros tiempos, a distintos supuestos contractuales, incluyendo, en lo adelante, a los anteriores contratos mercantiles que ahora no tienen regulación especial al derogarse mediante el Decreto-Ley 304 los artículos 50 al 63, del título IV, Libro I, del Código de Comercio cubano.

económicas, comerciales, y financieras y crediticias, que reconoce principios internacionalmente establecidos en las doctrinas que prevalecen en nuestros tiempos, y que garantizan el régimen jurídico encaminado a sostener la política económica y social basada en la planificación con elementos del mercado presente en la economía cubana.

Los principios que rigen la contratación son reglas generales aplicables a los contratos, resultan pilares donde se sustentan las normas contractuales los que tienen una tendencia incuestionable en la vida jurídica del contrato. El Derecho Civil como rama del Derecho enarbora una serie de principios que poseen carácter supletorio y extienden su rigidez a otras ciencias como las ciencias económicas.

1.3 Principios y etapas esenciales del sistema de contratación económica

Existe variedad de criterios en torno a cuáles son los principios rectores de la contratación económica. Según (Alba, 2019), la contratación económica tiene como principios; uno que prima la obligación por parte de ambos sujetos de derecho de actuar de buena fe y prestarse la adecuada colaboración en la concertación, interpretación y ejecución del contrato. Otro que rige la confidencialidad de información que se intercambie entre las partes contractuales durante el proceso de negociación, con independencia de que finalmente se llegue a un acuerdo y se perfeccione o no el documento contractual. La violación de este debe ser objeto de reclamación por la parte perjudicada y como tal debe ser pactado dentro del cuerpo del contrato.

El autor Valle, (2014): pág 21, comparte el mismo criterio de la autora arriba mencionada, que los principios que deben regir la contratación económica sean:

- La buena fe contractual, constituye más que un estado de ánimo subjetivo, una fuente de normas objetivas, un complejo de disposiciones jurídicas que aun cuando carecen de formulación positiva concreta son reunidas bajo aquella denominación. Se anhela que el desarrollo de las obligaciones se produzca conforme a una serie de principios que la conciencia jurídica estima como necesarios.
- Igualdad entre las partes, donde ninguna parte debe imponer sus condiciones a otras, en tanto el contrato es un acuerdo de voluntades.

- Autonomía de la voluntad, se expresa en la autodecisión y la autorregulación. El sujeto es libre de contratar o no, y ambas partes están en igualdad de condiciones para vincularse.
- Interés general, pues en la concertación, interpretación y ejecución de un contrato, han de cumplirse las regulaciones vigentes y no dañarse el interés general ni el orden económico-social.

Doctrinalmente se han señalado tres momentos principales en la vida del contrato: la generación o gestación, la perfección y la consumación. La generación aglutina los diferentes actos q anteceden el consentimiento para la celebración d contrato. Por su parte, la perfección se produce con el acuerdo d voluntades hasta entonces divergentes, es un presupuesto para el nacimiento del contrato. En la tercera y última etapa las partes deben ejecutar las prestaciones prometidas, la consumación del contrato implica el cumplimiento de las obligaciones nacidas con su perfección.

A la tradicional distinción de tres fases, el autor (Picazo, 1983) opone que solo existan dos fases en el *inter contractus*. Para este autor, debe diferenciarse la fase de formación o preparación, coincidente con los actos de gestación, y una segunda de ejecución, relativa a la consumación. Considera que ambas etapas se hallan separadas por la perfección del contrato, reduciendo así esta última a un simple momento o punto de referencia. (Gallardo, Díaz , Rodríguez , Vergara y Cordero, 2006)

Varios autores coinciden en criterio en cuanto las etapas que conforman el proceso de contratación, entre ellos se encuentran: Barrero (2012) Cerquín (2011) Coaguila (2009) Garcia (2013) y la Contraloría General de la República de Cuba CGR (2012). Sin embargo, difieren en el contenido que explica cada una de estas etapas. El siguiente grafico muestra cuáles son las etapas del proceso de contratación: negociación, formalización y ejecución.



Figura 2: Etapas del Proceso de Contratación

Fuente: (García, 2013)

Los autores antes mencionados definen como primera etapa, la negociación, la cual se sustenta en un deber de cooperación donde ambas partes deben suministrarse toda la información, definir qué, como, cuando se llevará a cabo este contrato, lo cual se convierte en una responsabilidad precontractual o *culpa in contrahendo*⁷. En esta etapa debe intervenir todas las áreas y especialistas de la empresa con el fin de asesorar la conformación de las cláusulas contractuales que tienen que ver con sus funciones.

Esta es una etapa del *iter contractus*⁸ que no puede ser ignorada ni menospreciada.

(...) el jurista no debe olvidar el período pre-contractual, como no ignora el período pre-delictual, y en la misma manera que hay delitos en grado de tentativa y de

⁷En el curso de las conversaciones preliminares las partes pueden realizar una serie de gastos y desembolsos fundados en la confianza de la celebración del futuro contrato. Sin embargo, puede suceder que estas negociaciones no lleguen a su fin o que aún celebrado el contrato se declare nulo, y, por tanto, se produzca perjuicio para las personas que hicieron los desembolsos. En tales casos, nos encontramos en un supuesto de responsabilidad pre contractual o culpa in contrahendo.

⁸ Manifestación exterior de la voluntad, bilateral o unilateral, cuyo efecto directo es engendrar, fundada en una regla de derecho o institución jurídica, en contra o a favor de una o varias personas, es decir, una situación jurídica permanente general.

frustración, también hay tentativas de contratos y contratos frustrados, cuyos efectos jurídicos en la realidad de la vida económica en el mundo de los valores (...) (Fariñas y Cardoso, 2020).

El artículo 11.1 del Decreto-Ley No. 304/12 establece que las partes pueden establecer negociaciones o tratos preliminares dirigidos a la concertación de un contrato.

La importancia de tales actos está dada porque unido al hecho de ser una fase en la formación de un contrato, puede coadyuvar a su interpretación y, en determinados casos, originan una responsabilidad, en tanto la parte que ha negociado y ha interrumpido la negociación de modo contrario a la buena fe, es responsable de los daños y perjuicios causados a la otra por la no concertación del contrato. Se trata de la llamada responsabilidad precontractual.

En esta etapa previa de negociaciones se plantean ideas, propuestas y detalles con un interés serio, pero no determinante. Este interés puede o no llegar a concretarse en un acuerdo de voluntades al sujetar para cada parte a una obligación (Huamani, 2021).

Se reconoce que en el marco de contratación del sistema empresarial cubano no se dedica el tiempo suficiente a esta primera etapa lo que provoca una tendencia a los llamados contratos por adhesión. De esta forma se restringe el proceso de negociación a falta de cultura jurídica y técnica por parte del personal involucrado en la actividad.

Muchas veces se obvia, abusándose pues de las llamadas proformas de contratos que se solicitan en la entidad con la que se pretende contratar y la decisión de hacerlo o no depende de la parte que la interesa sin mayor trascendencia para quien la entrega. De tal manera, los actos previos a la perfección del contrato son realizados independientemente por una de las partes, tratándose de una ejecución individual de actos preparatorios o acciones unilaterales que son intrascendentes en la formación del contrato.

La formalización como segunda etapa transita por la aceptación solemne contra libertad de forma y cláusulas, esta última definida por: oferta de las prestaciones, tarifas, plazos de pago, precios, plazos de garantía y parámetros de calidad. El

cumplimiento puede realizarse de forma escrita o verbal con representación debidamente acreditada como asesor o consultor jurídico y con capacidad legal para la certificación de los registros. En esta etapa se pone de manifiesto el consentimiento mediante la concurrencia de la oferta y la aceptación.

La oferta es la declaración unilateral de voluntad de una persona (oferente) que les propone a otra u otras (aceptantes) la celebración de un contrato.

La aceptación es la declaración unilateral de voluntad dirigida al oferente para manifestar su conformidad con las estipulaciones de la oferta.

La expresión de que el consentimiento se manifiesta por el concurso de la oferta y la aceptación lo que hace es destacar que el contrato se basa en la consensualidad (Guzmán y Oliva, 2014).

Se coincide con el criterio de la Contraloría General de la República que se debe tomar en cuenta la experiencia adquirida en contratos similares para prever y evitar imprecisiones y posibles omisiones con el único fin de lograr el cumplimiento del contrato que responde al plan de la economía. Los términos y condiciones deben encaminarse a hacer un uso racional y eficiente de los recursos materiales y financieros de las partes interviniente (Fariñas y Cardoso, 2020).

La ejecución del contrato se erige como última etapa del sistema de contratación, constituye el momento donde se cumplen todas las obligaciones pactadas en los términos negociados y es en ella donde se generan los incumplimientos de los que se derivan las reclamaciones comerciales.

Además, tiene en cuenta cumplimiento específico de lo pactado, colaboración de buena fe donde se previene e informa toda afectación, se modifica por voluntad de las partes, por alteración del equilibrio contractual, por incremento de los costos de la presentación, disminución del valor de la contraprestación. Puede existir reclamación, obliga a adoptar medidas para disminuir los efectos del incumplimiento, reparar el daño, indemnización del perjuicio o sanción pecuniaria.

Sin regulación legal no existe relación jurídica totalmente segura.

La contratación económica, en las pasadas décadas carecía de un cuerpo normativo que respaldara todo lo que de este proceso se desprende. Por eso en el

siguiente epígrafe se aborda el marco legal vigente en la actualidad para las relaciones que surgen en el interior de la contratación económica.

1.4 Marco legal del sistema de contratación económica en Cuba

El contrato debe ser asumido como un instrumento jurídico eficaz que posee un papel trascendental en el desempeño eficiente del sistema empresarial cubano. En Cuba la economía atraviesa por características excepcionales ante el panorama internacional. Ante esta circunstancia en el sector empresarial trata de reordenar su sistema a fin de lograr mayor eficiencia. Cada día se hace más necesario verificar el papel de la contratación económica en el reordenamiento de nuestra economía.

En los años 60 y 70 los contratos eran firmados y luego se convertían en letra muerta, los derechos y obligaciones eran sepultados, permanecían inamovibles en su contenido y solo modificados en las fechas. No fue hasta la década del 90, que apareció una pequeña luz para el marco legal de la contratación, básicamente integrado por el Decreto Ley 15/78 “Normas Básicas para la Contratación Económica” y la carpeta de decretos sobre condiciones generales de Contratación, emitidos entre 1979 y 1983 (sumado a ello el Decreto Ley 24/79 sobre la no aplicabilidad de las disposiciones del Código de Comercio y el Código Civil a la empresa estatal y el Decreto Ley 71/83 sobre las condiciones a las que se someterán las relaciones económicas contractuales en que participen las empresas mixtas o las partes de un contrato de asociación económica internacional).

La Resolución No.2253 de fecha 5 de abril de 2005 del Ministerio de Economía y Planificación actualizó las concepciones teórico-legales sobre la contratación, a partir de los nuevos actores económicos que operaban desde la década anterior.

El estudio de la contratación económica y del contrato como documento imprescindible en el ámbito de las relaciones inter-empresariales, debe realizarse de la mano de los lineamientos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Este documento político recoge los apuntes esenciales de la contratación y establece que las relaciones económicas entre los distintos entes que operan en nuestra economía deberán ser mediante contratos económicos.

Posterior a la celebración fueron emitidas nuevas normativas para la contratación económica, se trata del Decreto Ley 304 de fecha 1ro de noviembre de 2012 Nuevas normas para la Contratación Económica y el Decreto 310 de 17 de diciembre de 2012 regulatorio de los contratos en especie.

Estos cuerpos legales permiten una mejor instrumentación del proceso de contratación económica. Se reconoce una mayor autonomía contractual a los sujetos, de manera que contribuye a elevar la responsabilidad de estos en el cumplimiento de sus obligaciones, ha contribuido a consolidar transparentar y flexibilizar todo proceso de contratación al promover mayores niveles de colaboración ente todos los agentes económicos. En sus primeros articulados se recogen los principios básicos de la contratación como la autonomía de la voluntad, la buena fe, la igualdad entre las partes y el interés general.

El Decreto Ley 310 del 2012 viene a complementar lo establecido en su precedente 304 en tanto regula todo lo relacionado a los tipos de contrato mediante los cual se crearán relaciones jurídicas obligatorias entre los diferentes entes económicos.

Un rasgo distintivo e imprescindible del sistema socialista, sin importar el contexto del momento histórico o del país en que se desarrolle, es el surgimiento de un nuevo tipo de entidad económica con respecto a las formaciones económico-sociales anteriores: la empresa estatal socialista.

Una vez visto el marco legal de contratación económica en cuba continuaremos en el siguiente epígrafe donde se abordará las características fundamentales de las empresas estatales en Cuba.

1.5 Características de las empresas estatales en Cuba

La Constitución de la República de Cuba define en sus primeros articulados que en el sistema económico cubano prevalecerá la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción⁹. A razón de este presupuesto legal se considera la empresa estatal cubana como el principal actor económico que participa en la economía nacional. Como tal, es sin duda la

⁹ Regulado así en su Art 22 inciso a) en relación con el Art 23. Constitución de la República de Cuba.

mayoritaria fuente de riqueza, bienestar y prosperidad en la sociedad. (Tamayo Leon, 2021).

Ha sido definida una y otra vez como el eslabón fundamental de la economía cubana, desde las tesis y resoluciones adoptadas en los diferentes congresos del Partido Comunista hasta su actual visión en la Conceptualización del Modelo Económico y Social. (Cobo, 2019)

Sin embargo, ha sido objeto de cambios y medidas organizativas e la última a etapa, como debe ser para el operador de los medios fundamentales de producción y servicios en el socialismo.

Con vistas a definir las características de este actor económico se debe analizar las misiones y objetivos sobre los cuales desarrolla sus actividades, para lo cual se parte de los lineamientos partidistas.

La diferencia con otros modos de producción radica en que garantiza su viabilidad económica a partir del incremento constante de su eficiencia y en equilibrio con la sostenibilidad del medio ambiente.

Coincide el autor en que la empresa estatal debe asegurar el máximo de bienestar social de sus trabajadores y familia al asumir los gastos necesarios cuando se trata de esferas presupuestadas: seguridad social, salud y educación. Garantizar que las utilidades que resten luego de las obligaciones anteriores sean retribuidas en forma de salarios, estímulos, beneficios y otras vías, entre sus trabajadores, para buscar un crecimiento constante del nivel de vida de estos.

El Lineamiento No.8 plantean que las empresas contaran con un marco regulatorio general que reconozca su autonomía y establezca sus facultades y responsabilidades en correspondencia con los sectores a los que tributa. Así mismo el Lineamiento No. 12 establece que se debe alcanzar una efectiva y consciente participación de los colectivos laborales en la planificación, regulación, gestión y control de sus entidades tal y como se plantea en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Estas definiciones establecen las bases sobre las cuales se debe fundamentar cualquier transformación o propuesta de modelo empresarial que pretenda ayudar a alcanzar el objetivo del sistema empresarial del país.

Las empresas estatales deben cubrir sus gastos con sus ingresos, obtener utilidades y cumplir sus responsabilidades sociales; son personas jurídicas con derechos, deberes y obligaciones propios, la autonomía que poseen facilita su capacidad de maniobra y agilidad en la adopción oportuna de decisiones y determinan cómo utilizar las reservas creadas para su desarrollo y la estimulación a los trabajadores; por lo que, según (Arbesú y Hidalgo, 2021), es determinante reconocer el rol de la empresa en la construcción de una sociedad mejor y más sustentable, pues ella también es responsable de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Todo lo expresado anteriormente ha permitido constatar la existencia de un grupo de conocimientos sistematizados que facilitan enumerar las características de las empresas estatales:

- La pertinencia de la empresa pública o estatal viene dada, en primer lugar, porque es la entidad que gestiona la propiedad del estado para brindar productos y/o servicios en beneficio de la satisfacción pública.
- En el ejercicio de su actividad económica es necesario que sea eficiente, lo que puede lograrse por diferentes vías, siempre que no se convierta en una carga estatal o que no disponga recursos que garanticen calidad en su gestión.
- Las empresas estatales tienen personalidad jurídica propia, y constituyen el motor de la arquitectura económica, pues representan una parte sustancial del Producto Interno Bruto de los países. Por naturaleza se autofinancian y aportan recursos financieros al estado por su condición de dueño y de fisco.
- Constituyen fuerza importante en el fomento de la modernización y de la transformación de la matriz productiva; en el aseguramiento de los intereses comunes de la población y en el fortalecimiento de la independencia y soberanía económica del estado.
- Debe cubrir sus gastos con sus ingresos, asegurar su aporte al estado -- subvencionar, además, a la OSDE a la que pertenece y responder de manera independiente por sus obligaciones con sus recursos financieros (Cobo, 2019).

- En la mayoría de los países, se desempeñan en los sectores estratégicos de servicios básicos e infraestructura y su actividad se norma por la legislación reconocida como ley de empresa, la que constituye fundamento de la base normativa para la gestión.

Es común la concepción sistémica que se desarrolla en la relación de las empresas públicas con el entorno, particularmente la relación empresa-estado, la que se manifiesta con la creación de organizaciones empresariales con concepciones similares a las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE)¹⁰ cubanas; con la existencia de una entidad propietaria que actúa a nombre del representante de la propiedad estatal o pública y por la conducción estatal del sistema empresarial público a través de la implementación de políticas públicas.

1.6 El control interno para la contratación económica

La Ley No. 107 de la Contraloría General de la República tiene entre sus funciones «normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno, y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo».

De esta forma se jerarquiza el control interno al dedicar la anterior norma en su título primero, tercer capítulo a esta materia. Se crea el marco jurídico referencial necesario para los principios, complementados en el reglamento de esta ley. En uso de las facultades que le fueron conferidas a la contralora general se dicta la Resolución No. 60 como norma especial, completa el marco jurídico referencial sobre la materia, y propicia el ambiente de control en el cual se debe sustentar el trabajo de las administraciones en esta actividad, a la vez que asimila la experiencia acumulada de la aplicación de las normas antecesoras, antes citadas,

¹⁰ Las OSDE son organizaciones empresariales que deben aportar con su gestión beneficio práctico a las empresas que la integran. Tienen personalidad jurídica independiente. El financiamiento de sus gastos en moneda nacional, se lleva a cabo a partir de los aportes que las empresas realizan con cargo a sus gastos generales. Se sustentan en la separación de funciones estatales de las empresariales, organizar las empresas en correspondencia a los intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr la urgencia en la solución de los problemas y la necesidad de control.

por lo que se define el control interno como «el proceso integrado a las operaciones con 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 (Caballero, 2016).

El sistema de Control Interno lo conforman cinco componentes (ver figura 3) que se interrelacionan entre sí, en el marco de los principios básicos de: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidades, cargo y descargo y autocontrol. Dada su importancia encuentran regulación en la Resolución No. 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios como aspectos a desarrollar dentro del Sistema de Control Interno (SCI). (Solorzano, 2016).



Figura 3. Los componentes de Control Interno

Fuente: elaboración propia

Se trata entonces de demostrar la factibilidad de aplicar los componentes del Sistema de Control Interno para lograr un adecuado proceso de contratación económica, sin olvidar que la particularidad de la aplicación estará en función de las características, objetivo y estructura que posea la entidad que lo aplique.

El primero de los componentes que se estudia es el ambiente de control, visto como el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Este es la base para el resto de los componentes, un ambiente de control débil origina que, sin importar el adecuado diseño del resto de los componentes, no se pueda confiar totalmente en ellos. (González, 2015)

El Decreto Ley 304 y 310 constituyen su soporte más amplio, pero no agota todo el marco legal de esta actividad. En nuestro país ninguna entidad puede actuar sin la aprobación del máximo órgano, ni sin la sujeción a un plan o un presupuesto lo que supone que todos los sujetos desde el momento de la elaboración de la propuesta del plan del venidero año fijan sus necesidades de bienes y servicios, así como se concibe los proveedores para el cumplimiento de sus objetivos.

Otro elemento lo constituye la acreditación de las partes intervinientes en el contrato que se materializa con la exhibición de los documentos. El decreto ley 304 establece que los representantes de cada parte deban mostrar el documento justificativo de la representación lo que hace que este constituya otro de los documentos que demuestran un Ambiente de Control.

Debe existir en el caso de las personas jurídicas una norma que defina como y a quien le corresponde dentro del proceso de contratación la ejecución de determinadas tareas por lo que se tiene en cuenta la estructura de la entidad, ya que las personas jurídicas no pueden actuar sin la figura del representante (Caballero, 2009). Se materializan así los principios de división de funciones y asignación de responsabilidades.

La Contraloría General de la República cuenta con un procedimiento de trabajo que regula todo lo relativo al proceso previo a la concertación, ejecución y control de los contratos económicos:

- La participación de todas las unidades organizativas en el proceso de conformación del plan y el presupuesto, en particular aquellas que poseen

responsabilidades con la adquisición de bienes u obtención de servicios, presentan las necesidades que poseen para el venidero año, con el propósito de contratarlas de aprobarse.

- Responsabilidad de las especialidades rectoras en el proceso de elaboración y ejecución del presupuesto.
- Las personas designadas (mediante resolución) para suscribir los contratos económicos.
- Las unidades organizativas (direcciones: jurídica, de economía y contabilidad, entre otras), especialidades rectoras, órganos colegiados (Comité Financiero y de Contratación) y trabajadores, que intervienen en cada etapa de este proceso, sus funciones y responsabilidades.
- La forma en que se evidencia la revisión de la documentación que acredita la personalidad y capacidad jurídica de la contraparte.

Todo ello en armonía con lo establecido en la legislación y al tener en cuenta las normas sobre lo que se estructura el componente, pues la integridad y valores éticos del personal involucrado en esta tarea, así como su idoneidad, son elementos claves para que la misma pueda ser cumplida a cabalidad, lo que igualmente queda reflejado en el procedimiento aludido.

Uno de los objetivos de este procedimiento es señalar cada uno de los aspectos que deben ser cumplidos para lograr el fin deseado, para ello es imprescindible identificar y prevenir los riesgos, lo que solo es posible a través de la elaboración de un plan, pero no en sí para la contratación, sino uno dentro de aquel de la entidad que contemple aquellos aspectos del proceso de contratación que por su incidencia deben ser objeto de tratamiento (Solorzano, 2016).

Otro componente es el referido a las actividades de control. Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos (Romero, 2012).

Dentro del proceso de contratación en la Contraloría General, además de las actividades de autocontrol que desempeñan cada una de las áreas por sí mismas, se suman las que realizan las especialidades rectoras, la Dirección Jurídica y el

Departamento de Auditoría -Interna, así como los órganos colegiados, Comité Financiero y de Contratación y el Consejo de Dirección.

El procedimiento vigente fija dentro del proceso de concertación, ejecución y control de los contratos económicos, los momentos en que intervienen cada una de las unidades organizativas, coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidad y niveles de autorización. En consecuencia, la unidad organizativa que gestiona ante los proveedores de bienes y servicios, la oferta del contrato que se pretende suscribir, una vez se encuentre conforme con los términos y condiciones plasmados en la propuesta, lo traslada a la dirección jurídica o especialista jurídico, según el caso de que se trate, para que este emita su dictamen desde el punto de vista jurídico, documento que constituye una condición, sin la cual no puede ser presentado ante el Comité Financiero para su aprobación.

Cumplido ese trámite, y por conducto de la especialidad rectora de que se trate, conforme a la naturaleza de los bienes o servicios que se pretenden contratar, se somete entonces la propuesta de contrato, con el criterio de la especialidad rectora que se pronuncia, no sólo sobre la disponibilidad de presupuesto, sino, además, sobre la idoneidad de la relación comercial que se pretende ejecutar, a la aprobación del Comité Financiero y de Contratación. Este órgano colegiado, además de corroborar la disponibilidad de recursos financieros para respaldar la operación que se propone, verificará que los plazos que se establezcan para ejecutar las obligaciones de pago se adecuen a la disponibilidad de recursos financieros, así como, que, en caso de concebir pagos anticipados, estos se encuentren debidamente autorizados.

Aspectos estos que, unidos a otros, que estarán condicionados al tipo de contrato de que se trate, deberán quedar esclarecidos en la sesión del Comité, como requisitos para obtener de este órgano su aprobación, sin la cual no se podrá firmar el contrato por la autoridad facultada para ello. En correspondencia con lo anterior, la dirección jurídica en el trabajo de supervisión y control que realiza, verificará que todos los contratos suscritos hayan sido objeto de dictámenes, y cuenten con la aprobación del Comité Financiero, particulares estos que unido a

otros son igualmente revisados por el Departamento de Auditoría Interna del Órgano.

En el componente Supervisión y Monitoreo es oportuno explicar que dentro del órgano este se materializa a través del Consejo de Dirección y el Comité de Prevención y Control correspondiéndole a este último solicitar toda la información que considere importante tanto de las unidades organizativas como de aquellas que lleven a cabo el control. Un monitoreo adecuado pone a prueba las actividades y los procesos de control existentes para hacerles el seguimiento los cambios ocurridos. El monitoreo implica también contar con un proceso para comunicar de manera oportuna cuales controles son efectivos. (Calle, 2020).

Una vez concluida la evaluación y determinada la eficacia del Sistema de Control Interno en la actividad que examinamos, se da cuenta de ello al Consejo de Dirección, órgano consultivo y de asesoramiento, que preside la Contralora General de la República, donde dos veces al año se valoran los resultados obtenidos, las medidas adoptadas y de ser necesario se llegan a acuerdos que encomiendan a las áreas especializadas o aquellas con funciones rectoras, la realización de tareas, cuya ejecución es verificada por el Comité de Prevención y Control, mediante los mecanismos existentes.

Capítulo II Propuesta de procedimiento para la evaluación del sistema de contratación económica en empresas estatales

Una vez realizadas las precisiones necesarias en cuanto los aspectos teóricos que fundamentan la investigación, se propone en el presente capítulo un procedimiento el cual integra métodos, técnicas y herramientas para lograr una mejora en la evaluación del sistema de contratación económica en las empresas estatales desde el control interno. Todo lo cual se presentará en los epígrafes siguientes.

2.1. Antecedentes del procedimiento para la evaluación del sistema de contratación en empresas estatales

El presente epígrafe tiene como objetivo el análisis de la literatura tanto nacional como foránea a fin de proponer científicamente un procedimiento para la evaluación de la contratación económica en las empresas estatales. Este acercamiento entre lo ya publicado, sus aciertos y divergencias se complementan con una tabla que se encuentra en el Anexo 1, donde se define autor, temática, y contenido.

Procedimiento de Contratación Económica de la Ingeniera Ileana Provedo Valdés tiene en su contenido:

Identificación de las partes: donde deben consignar la denominación, el domicilio legal, la nacionalidad, el número de licencia para operar, así como la inscripción en los registros correspondientes.

Objeto del contrato: debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formulada las prestaciones que lo conforman.

Obligaciones y responsabilidades de las partes: el contrato debe constar de forma específica las atribuciones y funciones de cada parte con el fin de definir las responsabilidades y obligaciones que asumen cada una de ellas.

Precio del contrato, condiciones y modalidades de pago: se deben definir los plazos, tasas de interés, se debe reflejar que ante incumplimiento del pago no se está obligado a la ejecución de las obligaciones pendientes.

Confidencialidad: las partes vienen obligadas a mantener como confidencial y no revelar, usar o divulgar a ninguna tercera parte la información técnica o datos

operacionales confidenciales que recíprocamente se suministran durante la etapa de negociación y contratación.

Garantías: las partes deberán acordar en el contrato los plazos y demás condiciones de garantía según la naturaleza de la prestación que constituye el objeto del contrato. Asimismo, cuando procedan se acordará todas las garantías relacionadas con la documentación técnica, económica, comercial y cualquiera otra que deba entregarse.

Modificación: terminación del contrato: en el contrato se debe dejar esclarecido cuales son las causas que pueden dar origen a la modificación y la terminación del mismo.

Reclamaciones y penalidades: se debe definir las posibles causas de reclamaciones, término para su contestación y posibles acciones para solucionar las discrepancias, además dejar bien definidas las penalidades por incumplimientos.

Disposiciones normativas: se hará referencia a los distintos cuerpos normativos por los cuales se rige el contrato que se pretende firmar.

Entrada en vigor: se tiene que esclarecer fecha de entrada en vigor Del contrato y hacer mención si los hubiera cuales son los requisitos que se deben establecer para ello.

Propuesta de un procedimiento para medir la contratación económica en empresas estatales Maylin Amador García

Caracterización del objeto de estudio: se estudia el tipo de actividad comercial a la que se dedica, las relaciones que se establecen dentro y fuera de la misma, se describe el objeto social, la misión y visión, la estructura y funciones a través del análisis de documentos.

Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio: diagnóstico de cada uno de los procesos por los que debe pasar la misma a partir de las etapas de la contratación: análisis de la negociación, formalización y ejecución del contrato. Cada una de estas etapas está compuesta por pasos que nos permiten conocer la situación actual del objeto de estudio y los resultados de

cada una de ella se logran mediante el análisis de documentos y la realización de entrevistas.

Propuesta de dimensiones: tiene como objetivo establecer dimensiones de la contratación económica en función de las características del objeto de estudio y de su relación con la actividad contractual, a partir de la búsqueda de literaturas nacionales e internacionales de todo lo relacionado con dimensiones, componentes u otro elemento que pueda ser medido por un grupo de indicadores que se relacionen entre si y la opinión de aspectos sobre las dimensiones que pueden ser medidos en el sistema de contratación económico e las empresas. Además, se realiza un listado de cada una de las dimensiones que se obtuvieron en la búsqueda bibliográfica y la opinión de aspectos que se cumplió en el paso anterior y se validan cada una de las dimensiones anteriormente listadas.

Propuesta de indicadores por cada dimensión: esta fase tiene como objetivo determinar indicadores por cada una de las dimensiones de la contratación económica definida anteriormente. Cada uno de estos indicadores debe tener en cuenta las características propias de cada dimensión, se realizan los mismos pasos de la fase anterior, pero para determinar los indicadores. En ambas etapas se aplican métodos de experto.

Evaluación de cada uno de los indicadores: se realiza el cálculo de los indicadores a partir de las fórmulas matemáticas u otras mediciones que se presente una vez definido cada uno de ellos. Además, se muestra la interpretación necesaria que conforma la evaluación de la gestión.

Procedimiento del Proceso de Contratación de Obras de Raúl Mujica Piloto, Horaldo Lavín Castro, Roberto J. Rodríguez Pérez y Armando Galguela Rodríguez tiene como contenido:

Recepción del anteproyecto o proyecto ejecutivo: al recepcionar, se elabora un inventario de lo recibido y se verifica que cumple con el alcance necesario y previsto en la solicitud de oferta del cliente que permite elaborar la preparación técnica de la oferta hasta la firma del contrato.

Elaboración del proyecto de organización de obras: se utiliza el manual Proceso de Contratación de Obras (Guía Práctica) 30/06/03.

Definir y elaborar la estructura organizativa de la obra: se utiliza en primera instancia las experiencias de la empresa y el manual Proceso de Contratación de Obras.

Gestión de los suministros requeridos: inicia el proceso se Solicitudes de Ofertas y plan de Contratación.

Elaboración del presupuesto de venta y costo: se utiliza el sistema presupuestario vigente en la entidad.

Programación para el contrato: se utiliza como guía el manual Proceso de Contratación de Obras (Guía Práctica) 30/06/03, y experiencias obtenidas por la Empresa. Se tiene en cuenta si el cliente ha solicitado entregas parciales de parte de la obra.

Elaboración del flujo de caja: se utiliza el manual Proceso de Contratación de Obras (Guía Práctica) 30/06/03, así como las experiencias obtenidas por la empresa.

Elaboración de la documentación del contrato: se utiliza el manual Proceso de Contratación de Obras (Guía Práctica) 30/06/03, así como las experiencias obtenidas por la empresa.

Presentación de la oferta al cliente. negociación: la presentación al cliente se efectúa durante todo el proceso haciéndole entrega al mismo de las actas y documentos aprobados de cada etapa, lo que permite acortar el tiempo de negociación y de elaboración de la oferta.

Firma del contrato: la fecha establecida para la firma del contrato el Gerente General de la empresa y el cliente organizarán la actividad y designarán a los participantes e invitados.

Procedimiento para la Revisión, Validación y Compatibilización de los Estados Financieros en las Unidades Presupuestadas, de Yurién González Martín y Alina Vera Bouza tiene como contenido:

Recepción de los estados Financieros de las unidades presupuestadas: se debe recibir de parte de las unidades presupuestadas los estados financieros a partir de los plazos establecidos por las Normas Cubanas de Información Financiera. La recepción de los estados financieros se realizará mediante despacho con el

representante de la unidad presupuestada y en el mismo participan los técnicos de las áreas responsabilizadas con la tarea.

Revisión de los estados financieros de las unidades presupuestadas: se debe verificar que la información financiera presentada se entrega en la fecha establecida según la legislación vigente, que contenga todos los documentos que la integran y esté expresada en pesos y centavos.

Validación de los estados financieros de las unidades presupuestadas: se debe hacer una revisión detallada de los cuadros matemáticos de las sumatorias de las diferentes filas, además comprobar que el Estado de Validación de los Estados Financieros, que se adjunta a este procedimiento presentado por cada unidad presupuestada coincida con la información presentada, y se verifica la información contenida en el mismo. Por último, firmar y acuñar el estado de validación presentado por la unidad presupuestada, para certificar la validación en la elaboración de los estados financieros.

Elaboración del acta de revisión de los estados financieros de las unidades presupuestadas: una vez concluido el proceso de revisión y validación de los estados financieros de las unidades presupuestadas se procederá a la emisión del Acta de Revisión, el acta de revisión será firmada por la persona que entrega el estado financiero y el técnico que la elabora, se confeccionará en original y copia. En el caso que se hayan detectado deficiencias, errores de revisión o de validación en los estados financieros, los mismos se detallarán en el cuerpo del acta.

Elaboración del Modelo de Devolución de Estados Financieros a las unidades presupuestadas: al detectar durante el proceso de revisión y validación errores en los estados financieros de las unidades presupuestadas, se procederá a la emisión del Modelo de Devolución de Estados Financieros, para que la unidad proceda en el término del plazo concedido a efectuar su corrección y en consecuencia la nueva presentación de la información financiera. El referido modelo se confecciona en original y copia. La unidad presupuestada una vez recibido el modelo de devolución procederá a la rectificación de los errores

señalados, en el término del plazo establecido en el mismo, y a la presentación nuevamente de la información financiera rectificadora.

Compatibilización de los estados financieros de las unidades presupuestadas con los saldos de la Contabilidad Gubernamental: concluido el proceso de procesamiento y cierre de la contabilidad gubernamental, se procederá por el área de Contabilidad Gubernamental a realizar la compatibilización de los saldos de las cuentas que aparecen certificados en los estados financieros presentados por cada unidad presupuestada con los saldos de las cuentas según Balance de Comprobación emitido por la Contabilidad Gubernamental para cada unidad contable, hasta el mismo nivel de apertura en que se reciben los primeros.

Una vez estudiado y analizado cuidadosamente cada uno de los trabajos expuestos anteriormente no se encontró en ninguno de ellos la contratación económica desde el control interno, por lo que el autor decide que se hace necesario la adecuación del procedimiento de (Montalvo, 2015) ya que a partir de él se puede obtener el procedimiento de sistema de contratación económica desde el control interno

2.2. Características de Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería. EMPAI Matanzas.

La EMPAI es uno de los puntales del desarrollo de la provincia de Matanzas y del país desde 1977, año de su fundación. En los primeros tiempos satisfizo la demanda de documentación técnica originada por los programas agropecuarios, de viviendas y educacionales, en especial el del plan citrícola Victoria de Girón; de las urbanizaciones, viales y puentes, así como de instalaciones económicas y sociales de mediana y pequeña complejidad.

La EMPAI brinda servicios al más alto nivel de diseño y consultoría sustentado en una gestión eficaz. Realiza trabajos para entidades estatales, privadas y mixtas de manera independiente o mediante asociaciones con entidades nacionales o extranjeras. La experiencia y profesionalidad caracterizan a nuestro personal dotado con los conocimientos y medios necesarios para enfrentar los retos más difíciles y complejos (Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería. EMPAI Matanzas, 2021).

La misión es satisfacer las expectativas de los clientes que demanden proyectos de arquitectura, ingeniería y servicios ingenieros, basados en la innovación, efectividad y alto valor agregado, avalado por un sistema integrado de gestión de la calidad, que nos distinguen por la experiencia y profesionalidad del capital humano.

La visión: una empresa enfocada a la satisfacción plena de los clientes, ofreciendo servicios de diseño e ingeniería de excelencia, siendo líder en el sector de la construcción y de referencia en la implementación de un sistema de gestión integrado, contando con un capital humano competente y motivado, tecnología de avanzada y fortaleza económico financiera que nos permite una alta capacidad de respuesta.

Política del Sistema Integrado de Gestión. (Hernández Rodríguez, 2021).

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas en su propósito de lograr la plena satisfacción de sus clientes y partes interesadas, consciente de la necesidad de garantizar el cuidado del Medio Ambiente, de contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad, de mejorar continuamente el desempeño energético de la organización, de realizar una gestión eficaz de los riesgos y de la necesidad de salvaguardar su principal activo el capital humano; se compromete a implementar, documentar, mantener y mejorar continuamente un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Ambiental, Energía y de Seguridad y Salud en el Trabajo, por las Normas Cubanas ISO (50001:2011, 9001:2015,14001:2015 y 18001:2015).

2.3. Procedimiento propuesto para la evaluación del sistema de contratación económica en empresas estatales.

En este epígrafe el autor pretende realizar una modificación a un procedimiento ya registrado, de la autoría de (Montalvo, 2015). Esta adecuación tiene como objetivo perfeccionar el sistema de evaluación económica desde el control interno, debido a la importancia que este reviste para el correcto funcionamiento de la empresa estatal cubana.

El procedimiento que se propone cuenta de cinco fases (figura 4) definidas por caracterización del objeto de estudio, diagnóstico de la situación actual, evaluación

de indicadores jurídico–económicos, análisis de las deficiencias y propuesta de acciones. A sí mismo define 26 pasos distribuidos por cada una de las fases mencionadas anteriormente.

Objetivo del procedimiento: describir los pasos, métodos, técnicas y tareas para adecuar el procedimiento de sistema de contratación económica desde el control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería.

Objetivos específicos del procedimiento

- Garantizar el cumplimiento de todos los pasos necesarios para la realización de una contratación efectiva y beneficiosa para ambas partes a partir de lo establecido por el control interno.
- Asegurar desde la base legal el cumplimiento de todos los acuerdos tomados como resultado del proceso de negociación, primera etapa de la contratación económica.
- Fortalecer el control y la efectividad de la gestión empresarial a partir de lo establecido por el control interno.

Constituyen bases para la construcción del procedimiento propuesto las premisas siguientes:

- Conveniente para empresas que trabajen con contratos de compra- venta ya sea del producto o servicio en el ámbito nacional.
- Información, veraz, precisa, completa pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud, la cual se encuentra contenida en los estados financieros.
- Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación (*Software Microsoft Excel*), y los métodos de nivel empírico (Pareto y Diagrama Causa–Efecto).
- Adeudo de la alta dirección de la empresa con la implementación del procedimiento, los resultados derivados y la aplicación de la propuesta.
- Especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenidos.

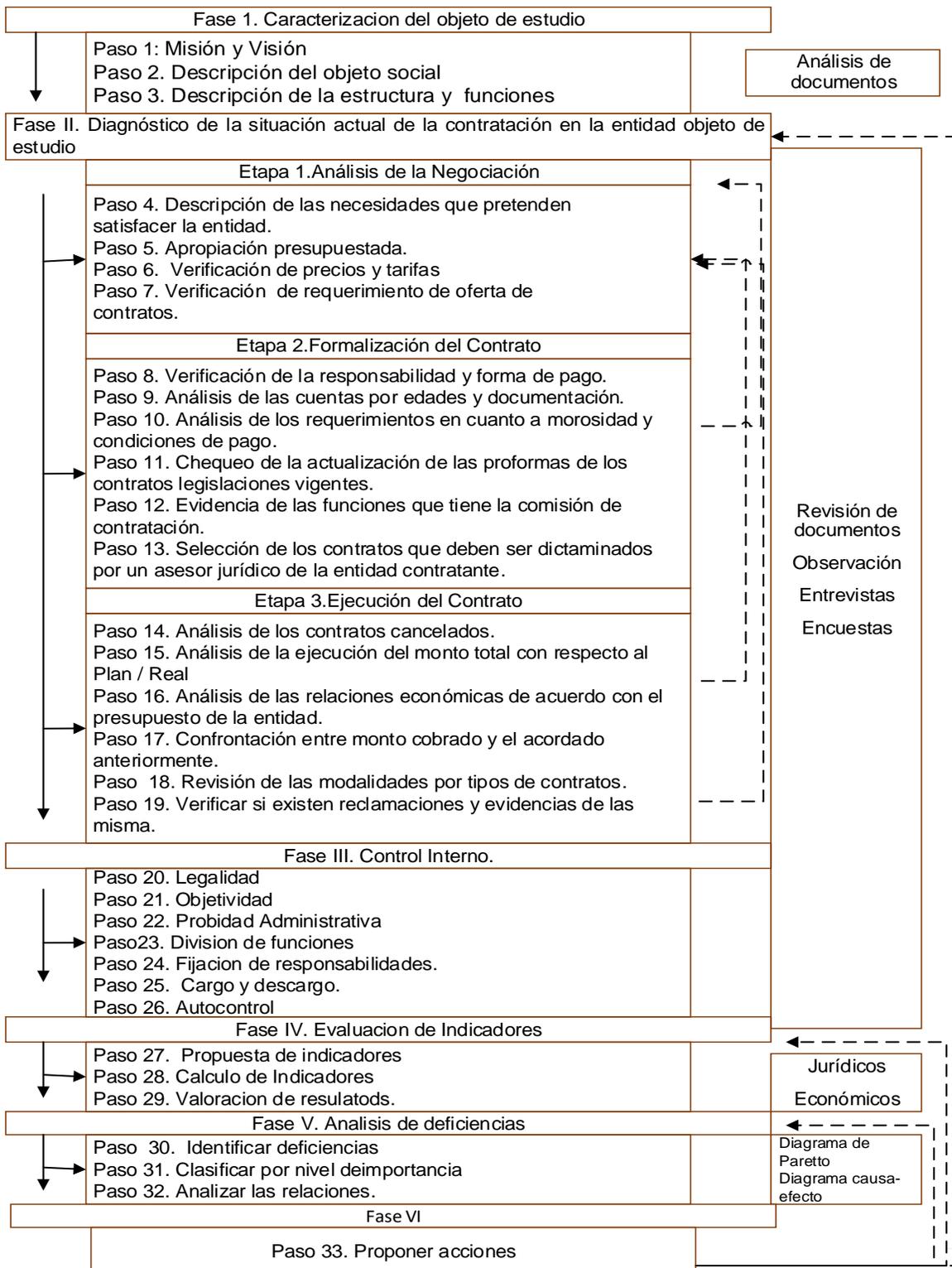


Figura 4. Procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica desde el Control Interno

Fuente: elaboración propia

Fase I. Caracterización del objeto de estudio

En esta fase se tiene como objetivo caracterizar la entidad objeto de estudio: se logra mediante la definición de cuestiones medulares que soportan la aptitud de la misma para el análisis, para ello realiza el análisis de documentos donde se logra ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, además el tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma, que se concreta en su misión, así como su visión, para materializar los elementos antes mencionados se definen las etapas siguientes:

Etapa 1. Misión y Visión: se hace una breve descripción de la razón de ser de la entidad, su propósito, objetivo sin exponer sus fines concretos, además se plasma lo que se quiere ser con la descripción de los resultados, los procesos y conductas organizacionales para lograrlo.

Etapa 2. Descripción del objeto social con el fin de mostrar a lo que se dedica la entidad y los servicios que brinda.

Etapa 3. Descripción de la estructura y funciones con el objetivo de conocer la estructura organizativa por la que se compone la entidad objeto de estudio y las funciones por áreas.

Una vez determinado los elementos estratégicos del objeto de estudio se detalla el contenido del diagnóstico necesario a partir de las etapas de la contratación definidas con anterioridad.

Fase 2. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio.

Objetivo: determinar la situación actual de la contratación mediante cada uno de los procesos por el que debe pasar la misma para lo cual se recomiendan las siguientes etapas.

Etapa1. Análisis de la negociación, inicia con la elaboración de un estudio previo y termina con la adjudicación del proceso de contratación con el fin de conocer la situación actual en cuanto a sus componentes integrados entre sí para poder estabilizar un acuerdo entre dos personas donde originalmente existe un interés. Los resultados de la etapa se logran mediante la aplicación del análisis de documentos y la entrevista definida en una conversación de carácter planificado

entre el entrevistador y el/los entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador. La investigación exploratoria se utiliza con fines de precisión de la problemática y para la elaboración de los métodos de las encuestas generales. El plan de la entrevista se convierte en una encuesta. También se utiliza como investigación de control para verificar información obtenida por otros métodos. En la presente investigación (anexo 2) se utilizó básicamente para ampliar o validar aspectos particulares reflejados en los resultados de la encuesta para lograr con ello mayor precisión.

Paso 1. Descripción de la necesidad que la entidad pretende satisfacer con la contratación.

Paso 2. Verificaciones de las apropiaciones presupuestales: con el objetivo de conocer si el área técnica cuenta con la disponibilidad de recursos que exige el contrato.

Paso 3. Verificación de los precios y tarifas con las disposiciones legales vigentes: con el objetivo de hacer coincidir lo negociado con anterioridad y lo que se encuentra establecido legalmente.

Paso 4. Verificación de los requerimientos de la oferta de contratos para lo cual se analizan los componentes siguientes con el fin de lograr un conocimiento completo sobre la adquisición del producto o servicio el cual se contrata.

Componente 1. Alcance de la información y documentación técnica (descripción del producto o servicio, condiciones de entregas, formas de pago y especificaciones técnicas del producto)

Componente 2. Capacitación

Componente 3. Marcas y Embalajes

Componente 4. Garantías y vigencia de la oferta

Con el objetivo de determinar elementos específicos sobre las características del producto a servicio que se contrata.

Una vez diagnosticada la situación actual en cuanto a la negociación se recomienda la siguiente etapa.

Etapa 2. Formalización del contrato, en esta etapa se verifican las pautas en cuanto a la elaboración y firma del contrato, se tiene en cuenta todo lo que fundamenta el cumplimiento de las mismas lo cual es recogida de forma detallada en los pasos siguientes:

Paso 1. Verificación de las responsabilidades y formas de pago: con el objetivo de contrastar que ambas partes tengan conocimiento de sus obligaciones con el otro y el instrumento de pago que se acotará.

Paso 2. Análisis de las cuentas por edades y documentación: con el propósito de revisar los documentos comerciales necesarios para efectuar los cobros y pagos.

Paso 3. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago: con el fin de verificar que se encuentran las condiciones de pagos por concepto de morosidad y la explicación de las medidas o sanciones en caso de incumplimientos.

Paso 4. Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos y las legislaciones vigentes: con el fin de comprobar que los contratos se encuentren presentados de acuerdo con las proformas aprobadas por el sistema empresarial y las legislaciones vigentes.

Paso 5. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación: con el fin de comprobar que cada contrato se encuentre revisado y aprobado por el órgano asesor de la entidad contratante autorizado para el tema.

Paso 6. Selección de los contratos que deben ser dictaminados por un asesor jurídico de la entidad contratante con el fin de lograr que cada uno de ellos sea revisado por el personal jurídico.

A continuación, se realiza el diagnóstico de la ejecución del contrato recogida en la etapa que se explica a continuación con cada una de sus pasos correspondientes.

Etapas 3. Ejecución del contrato, en la presente se evaluará todo lo concerniente a las causas de las cancelaciones de contratos y la verificación del cumplimiento de todos los elementos que se negocian con anterioridad y en caso de incumplimiento las causas que propician las mismas y por tanto la reclamación de los contratos y su seguimiento para lo cual se necesita la respuesta de los pasos siguientes:

Paso 1. Análisis de los contratos cancelados: la cual tiene como fin la revisión de las causas y el monto correspondiente.

Paso 2. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real: con el objetivo de no sobregirar el monto total que se encuentra asignado en el presupuesto para el tema de contratación.

Paso 3. Análisis de las relaciones económicas de acuerdo con el presupuesto de la entidad: con el fin de comprobar la ejecución de los contratos planificados en correspondencia con lo real.

Paso 4. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente: con el fin de verificar la coincidencia de los mismos.

Paso 5. Revisión de las modalidades por tipos de contratos: se realiza con el fin de formalizar las relaciones económicas entre las entidades.

Paso 6. Chequear si existen reclamaciones y evidencias de las mismas todo lo cual se analiza a partir de los componentes que se plasman a continuación:

Componente 1. Causas que propicien las reclamaciones, respuestas y tratamiento que se le da al caso y finalmente conocer el nivel de satisfacción de la persona que emite la misma.

Componente 2. Cumplimiento de los plazos establecidos para presentar y dar respuestas a las reclamaciones.

Componente 3. Evidencias en las reclamaciones de las características del producto o de la obligación incumplida.

Para lograr obtener la situación actual en la presente etapa se hace necesario la aplicación de los métodos que se muestran en el cuadro 2.6. La observación: constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente

datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. Durante la investigación empírica, el científico se remite hacia su objetivo y realiza experimentos. No obstante, para la elaboración ulterior de la teoría, está obligado a confrontar, de tiempo en tiempo, sus conceptos, principios, y juicios con los datos de la experiencia

Como no es posible confrontar directamente las bases abstractas de la teoría con la experiencia, hay que acudir a diversos procedimientos auxiliares, entre los cuales un papel muy importante lo desempeña la formulación de los resultados empíricos en los términos de la observación y en el lenguaje conservativo.

La observación directa es aquella en la que el investigador entra en contacto inmediato con el objeto de observación. Esta se denomina abierta cuando el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, sino solamente es testigo de lo que ocurre en estas actividades. Este tipo de observación abierta presenta la dificultad de que los sujetos, al sentirse observados por personas extrañas o desconocidas para ellos, alteran casi siempre en algo su conducta habitual. En esta investigación se puso de manifiesto al analizar los estados financieros y otros documentos que por su importancia se requieran, al realizar acciones de control en algunas áreas en conjunto con la auditora del centro, durante la aplicación de las encuestas a los trabajadores del área objeto de estudio, en el transcurso del proceso de recopilación de información para el desarrollo de la presente investigación.

La Encuesta: como técnica de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas (anexo 3 y 4). Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxima cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados.

Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista ya que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos; se puede usar en la etapa inicial de la investigación, en estudios pilotos, o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

En la presente fase existen líneas discontinuas que representan la retroalimentación que debe existir entre los resultados obtenidos, se considera necesario analizar la etapa de ejecución y formalización, en caso que existan problemas se debe revisar la negociación en la cual se recogen todos los elementos fundamentales del análisis precontractual que influyen directamente en el resultado de la contratación económica (Palacios, 2015).

Fase III Control interno: el control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las categorías de eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En consecuencia, los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones ordenadas lógicamente, cambios o funciones que, en conjunto conducen a cierto fin o resultado.

Paso 20. Legalidad: garantizar que la función administrativa se desarrolle en un marco legal, acatando normas, disciplinas, órdenes y directrices del estado. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con la Resolución 60 de 2011 para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los

procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.

Paso 21. Objetividad: es una actitud mental que los auditores internos deben tener cuando desempeñan sus trabajos. El auditor interno debe tener una actitud mental imparcial y neutral, y evitar situaciones de intereses, dado que perjudicarían su capacidad de cumplir sus obligaciones objetivamente. Fundamentado en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

Paso 22. Probidad administrativa: este principio consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular, así como promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público.

Paso 23. División de funciones: en la organización clásica de una empresa que es jerárquica y vertical, la división de la empresa en áreas es lo más común. Todas ellas dependerán de una dirección y deberán ser plenamente interoperables, es decir, la comunicación entre ellas debe ser lo más fluida posible. En la división por funciones la empresa se organiza en áreas que agrupan todas las actividades necesarias para llevar a cabo una tarea. Por ejemplo: se puede dividir en áreas de producción, de marketing y de finanzas. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

Paso 24. Fijación de responsabilidades: de cierta forma, todos los integrantes de la organización empresarial, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

Paso 25. Cargo y descargo: debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

Paso 26. Autocontrol: obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Fase IV. Indicadores para la gestión de la contratación económica

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la contratación económica en las empresas estatales mediante el paso 27 del procedimiento se persigue la propuesta de un grupo de indicadores que evalúan el comportamiento de la gestión, los cuales se encuentran organizados de manera sistémica por los siguientes grupos:

- Indicadores de carácter jurídico
- Indicadores de gestión de cobros y pagos
- Indicadores de gestión para el control y evaluación de la contratación

Paso 28. Los cálculos de los indicadores se realizan a partir de las fórmulas matemáticas que se presentan a continuación para cada grupo definido con anterioridad. Además, se muestra para cada uno la interpretación necesaria que conforma la evaluación de la gestión recogida en el paso 29.

En la determinación de los indicadores de carácter jurídico se establecieron los relacionados con los requerimientos legales establecidos en el Decreto Ley No. 304 del Consejo de Estado y el Decreto No. 310 del Consejo de Ministros, y aquellos que califiquen los incumplimientos del comprador y del vendedor respecto al total de contratos firmados.

- Cumplimiento de los principios de la contratación: se consideran para los cálculos del indicador los principios definidos por los autores consultados en la revisión bibliográfica. Existe un total de principios que rigen el sistema de contratación económica de cuatro. La razón a tener en cuenta es:

$$\text{Cumplimiento de los principios} = \frac{\text{Total de principios incumplido}}{\text{Total de principios existentes (4)}} * 100$$

Significa que por ciento del total de principios existentes se incumplieron en el objeto de estudio.

- Cantidad de contratos incumplidos por el vendedor y comprador: cantidad de contratos que se incumplen dentro del total donde se tiene en cuenta solamente la de compra-venta.

$$\text{Cantidad de contratos incumplidos} = \text{Total de contratos de compra-venta} - \text{Total de contratos de compra-venta cumplidos}$$

El siguiente resultado muestra el número de contratos incumplidos dentro del total de contrato de compra-venta.

- Cumplimiento de las obligaciones del vendedor o proveedor: los elementos a tener en cuenta para su cálculo son:

$$\text{Cumplimiento de las obligaciones como vendedor} = \frac{\text{Total de contratos cumplido correspondiente a venta}}{\text{Total de contratos correspondiente vendedor}} * 100$$

Se adquiere sus resultados con el objetivo de definir en qué porcentaje se cumple la contratación en la entidad por medio de los vendedores. Este indicador guarda relación con los principios ya que se considera la obligatoriedad del contrato para comprador y cliente dentro de ellos.

- Cumplimiento de las obligaciones del comprador o cliente: los elementos a tener en cuenta para su cálculo son:

$$\text{Cumplimiento de las obligaciones como comprador} = \frac{\text{Total de contratos cumplido correspondiente a la compra}}{\text{Total de contratos correspondiente a la compra}} * 100$$

Se adquiere sus resultados con el objetivo de definir en qué porcentaje se incumple la contratación en la entidad por medio de los compradores. Este indicador guarda relación con los principios ya que se considera la obligatoriedad del contrato para comprador y cliente dentro de ellos.

- Incumplimiento del contrato: los elementos a tener en cuenta para su cálculo son:

$$\text{Incumplimiento del contrato} = \frac{\text{Total de contratos de compra-venta incumplido}}{\text{Total de contratos de compra-venta}}$$

Cantidad de contratos incumplidos por cualquiera de las dos personas que intervienen en la contratación solamente para la modalidad de compra venta.

- Cantidad de reclamaciones recibidas ante incumplimientos: se calcula a partir de los resultados que se obtienen en el indicador anterior.

$$\text{Cantidad de reclamaciones recibidas} = \frac{\text{Cantidad de incumplimientos reclamados}}{\text{Cantidad de incumplimientos}}$$

En el presente se analiza en porcentaje de contratos reclamados dentro del total que se muestra con anterioridad.

El análisis de la relación entre indicadores normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa. Con relación a los indicadores de gestión de cobros y pagos se tienen en cuenta aquellos que posibilitan determinar la situación económica y financiera de las empresas, y que permiten corroborar el cumplimiento de los criterios establecidos en los indicadores directivos o de carácter jurídico:

- Números de clientes internos: cantidad de clientes dentro del mismo sector que se encuentra contratados para intercambio por medio de compra-venta.
- Números de clientes externos: cantidad de clientes de otro sector que se encuentra contratados para intercambio por medio de compra-venta.
 - Razón de Endeudamiento: se calcula a partir de :

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Según Demestre (2002), la presente razón mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuanto más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades. Esta razón es conocida también como Apalancamiento Operativo. El valor óptimo se sitúa entre 0.4 y 0.6. Los valores mayores de 0.6 indican que el volumen de las deudas es excesivo y la entidad pierde autonomía financiera frente a terceros. Si el valor de la deuda es inferior a 4, puede ocurrir que la entidad tenga un exceso de Capitales Propios.

- Rotación de las cuentas por cobrar: esta información ofrece un indicador de la calidad de las cuentas por cobrar y da también una idea de la habilidad de la empresa para cobrar las deudas pendientes, mientras más rápida sea la rotación mayor crédito se le pueden dar a la razón del circulante y al razón entre activo defensivo y pasivo corto plazo en el Análisis Financiero.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de cuantas por cobrar}}$$

Dice cuántas veces las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo durante el año. Expresa el importe en ventas netas por cada peso de cuentas por cobrar. Ciclo de la Cuentas por Cobrar: según Demestre (2002) permite conocer a cada cuantos días las cuentas por cobrar se convierten en efectivo (360/ Rotación de cuentas por cobrar)

- Rentabilidad Financiera: es la razón que refleja Demestre (2002) el efecto del comportamiento de distintos factores.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital promedio}}$$

Mide la capacidad de generar utilidades con el capital aportado, por los propietarios de las empresas privadas o por el estado de las empresas estatales. Muestra el rendimiento extraído de los capitales propios (Capital Contable), por lo que mientras más alto sean los rendimientos sobre la inversión, más eficiencia tiene la empresa.

- Rentabilidad sobre las ventas: el criterio de Demestre (2002) expresa que la razón se puede calcular para cada nivel de utilidades.

$$\text{Rentabilidad sobre venta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se conoce también como margen sobre Ventas o Margen de Utilidad. Como otra razón de rentabilidad mientras más alta mejor, ya que implica gestión en los costos y en las Ventas.

Respecto a los indicadores de eficiencia en la evaluación de la gestión se tendrán en cuenta aquellos que permitan medir la efectividad del proceso de contratación:

- Cantidad de auditorías y controles recibidos: total de supervisiones realizadas en la entidad por el organismo superior, la Contraloría General de la República de Cuba o simplemente por el auditor interno que se encuentre en el objeto de estudio.
- Números de auditorías evaluadas de deficiente y mal: del total de las supervisiones que se obtienen como resultado anteriormente, que porcentaje representa las evaluadas de deficiente y mal. Total de supervisiones/ total de evaluadas de mal.

Fase V. Análisis de las deficiencias detectadas

Paso 30. Se realiza con el objetivo de identificar las deficiencias en cada una de

las etapas evaluadas en la fase II del procedimiento.

Paso 31. Persigue como objetivo precisar el nivel de importancia de cada una de las deficiencias definidas en el paso anterior. Para lo cual se realiza la aplicación del Diagrama de Pareto: se logra clasificar en pocos vitales las cuales representan el 20% y así poder atenuar con el resto correspondiente al 80 que se definen como los muchos triviales. Es una gráfica donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para clasificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. (anexo 5)

El análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. El objetivo es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Los "pocos vitales" (los elementos muy importantes en su contribución) y los "muchos triviales" (los elementos poco importantes en ella).

Características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta

- Priorización: identifica los elementos que más peso o importancia tienen dentro de un grupo.
- Unificación de criterios: enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.
- Carácter objetivo: su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos y hechos objetivos y no en ideas subjetivas.

Como en todas las herramientas de análisis de datos, el primer paso consiste en recoger los datos correctos o asegurarse de que los existentes lo son.

Para la construcción de un diagrama de Pareto son necesarios:

- a) Un efecto cuantificado y medible sobre lo que se quiere priorizar (costos, tiempo, número de errores o defectos, porcentaje de clientes, etc.).
- b) Una lista completa de elementos o factores que contribuyen a dicho efecto (tipos de fallos o errores, pasos de un proceso, tipos de problemas, productos, servicios, etc.).

Es importante identificar todos los posibles elementos de contribución al efecto antes de empezar la recogida de datos. Esta condición evitará que, al final del análisis, la categoría varios resulte ser una de las incluidas en los pocos vitales.

Las herramientas de calidad más útiles para obtener esta lista son: la tormenta de Ideas, el diagrama de flujo, el diagrama de causa-efecto y sus similares, o los propios datos.

c) La magnitud de la contribución de cada elemento o factor al efecto total.

Estos datos, bien existan o bien haya que recogerlos, deberán ser:

- **Objetivos:** basados en hechos, no en opiniones.
- **Consistentes:** debe utilizarse la misma medida para todos los elementos contribuyentes y los mismos supuestos, así como cálculos a lo largo del estudio, pues el análisis de Pareto es un análisis de comparación.
- **Representativos:** deben reflejar toda la variedad de hechos que se producen en la realidad.
- **Verosímiles:** evitar cálculos o suposiciones controvertidas, ya que buscamos un soporte para la toma de decisiones, si no se cree en los datos, no apoyarán las decisiones.

Calcular la magnitud total del efecto como suma de las magnitudes parciales de cada uno de los elementos contribuyentes.

El porcentaje de la contribución de cada elemento se calcula:

$$\% = (\text{magnitud de la contribución} / \text{magnitud del efecto total}) \times 100$$

La tabla de Pareto muestra en:

El eje vertical izquierdo representa la magnitud del efecto estudiado.

- Debe empezar en 0 e ir hasta el valor del efecto total.
- Rotularlo con el efecto, la unidad de medida y la escala.
- La escala debe ser consistente, es decir variar según intervalos constantes.
- Las escalas de gráficos que se compararán entre sí, deben ser idénticas. El eje horizontal contiene los distintos elementos o factores que contribuyen al efecto.
- Dividirlo en tantas partes como factores existan y rotular su identificación de izquierda a derecha según el orden establecido en la tabla de Pareto.

El eje vertical derecho representa la magnitud de los porcentajes acumulados del efecto estudiado.

- La escala de este eje va desde el 0 hasta el 100%. El cero coincidirá con el origen y el 100% estará alineado con el punto, del eje vertical izquierdo, que representa la magnitud total del efecto.

Trazar una línea vertical que separa el diagrama en dos partes y sirve para visualizar la frontera entre los "pocos vitales" y los "muchos triviales", basándose en el cambio de inclinación entre los segmentos lineales correspondientes a cada elemento.

La estrategia de interpretación a seguir en estos casos será:

- a) Identificar los elementos que tienen una pendiente muy inclinada en su representación lineal y que en general representan aproximadamente el 60% del efecto total.
- b) Enfocar el trabajo a desarrollar en estos elementos como los "pocos vitales".
- c) Una vez terminada esta labor, volver a realizar el análisis de Pareto en las nuevas condiciones y comprobar si los elementos incluidos en la anterior "zona dudosa" han pasado a ser "pocos vitales" y si su tratamiento es rentable.

En general, una vez tratados los elementos que claramente pertenecen a los "pocos vitales" tenemos un mejor conocimiento de lo que hay que hacer con los pertenecientes a la "zona dudosa".

Paso 32. Se analizan las relaciones que existen entre las deficiencias definidas como pocos vitales en el paso anterior mediante la aplicación del Diagrama Causa Efecto: es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El Diagrama de Causa - Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar "sí" a una o dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existe ideas y/ u opiniones sobre la causa de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vistas.

El desarrollo y uso del Diagrama de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el diagrama.

Los Diagramas de Causa y Efecto también pueden ser utilizados para propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de las herramientas se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las causas de un evento exitoso, tal como un seminario o una conferencia. Como resultado, confeccionan una lista detallada agrupada en una categoría principal de tareas para hacer e incluir en un evento exitoso. (anexo 6)

Fase VI. Propuesta de acciones

Paso 33. A partir de los resultados obtenidos en el paso anterior se elaboran acciones que se considera pertinente, las cuales deben ser concretas en la información, ejecución y seguimiento, con el objetivo de conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. (anexo 7)

Conclusiones

Después de haber hecho un exhaustivo análisis teórico-conceptual del tema objeto de estudio, así como la propuesta del procedimiento para la evaluación del sistema de contratación económica desde el Control Interno, se concluye:

- 1- El análisis bibliográfico permite definir los elementos caracterizadores del contrato, lo que se fundamenta en: el contrato es el acto jurídico bilateral mediante el cual se crean, modifican o extinguen relaciones jurídicas, con el fin último de intercambiar bienes y servicios en el cual intervienen tanto personas naturales como jurídicas.
- 2- El Control Interno tiene un mayor impacto en las empresas estatales por ser estas el sujeto económico más importante del estado cubano. La Contraloría es la institución jurídica estatal encargada por mandato de su ley orgánica de normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno, y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.
- 3- La adecuación del procedimiento propuesto se encuentra estructurado en seis fases y dentro de cada una de ellas se encuentran las fases y las etapas correspondientes, las que definen los elementos esenciales para el proceso de evaluación económica, por tanto, se hace necesario la integración de métodos, técnicas y herramientas que le brindan un sustento científico.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación se recomienda:

- Continuar el estudio y sistematización de los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el diseño de procedimientos para la evaluación de la contratación económica en empresas estatales.
- Profundizar en la investigación del rol desplegado por la Contraloría de la República en los procesos de contratación económica desde una visión económico- legal.
- Realizar estudios que aporten a las ciencias económicas propuestas prácticas en torno a la perfección de los procedimientos de evaluación de la actividad contractual en las empresas estatales.

Bibliografía

- (s.f.). Ley 107 Contraloría General de la República.
- Alba, B. (2019). La contratación económica de empresas y el nuevo modelo cubano . ISMM.
- Alfonso Caballero, O. (2009). Breves consideraciones sobre la representación en Cuba. . Monografías, 2.
- Alpizar Caballero, F. (2016). Proceso de contratación económica en la Contraloría General de la República. Una mirada desde el Sistema de Control Interno.
- Anton Rodriguez, S. (15 de julio de 2021). Dos nuevas medidas para dinamizar a la empresa estatal socialista. Granma.
- Barrero, L. (2012). La función de la contratación masiva .
- Bencomo-Fariñas, Y., & Acosta Cardoso, A. T. (2020). El proceso de contratación económica en el sector empresarial cubano. Fisuras y desafíos. Revista Santiago(153).
- Calle, J. P. (2020). Conoce los componentes del control interno de una empresa.
- Cerquín, C. (2011). Derecho y cambio social .
- Coaguila, S. (2009). El Contrato en una economía de mercado.
- Cobo, N. (2019). Empresas y empresarios en Cuba.
- Constitución de la República de Cuba . (10 de abril de 2019).
- Cruz, S. (2012). (Online) . Cited:noviembre 8, 2013.
- Decreto Ley 310 de los "Tipos de Contratos". (diciembre de 2012).
- Decreto Ley No 304 e la "Contratación Económica". (noviembre de 2012).
- Decreto Ley No. 15 "Normas Básicas para los Contratos Económicos". (3 de julio de 1978).
- Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería. EMPAI Matanzas. (2021).
Obtenido de Directorio Comercial :
<http://www.procuba.cu/empresa/empresa-de-proyectos-de-arquitectura-e-ingenieria-empai-matanzas>
- Fariñas, Y. (2020). El proceso de Contratación Económica en el Sector Empresarial Cubano. Santiago.

- García Cuza, J. E. (2016). Lacivilización de la contratación económica en Cuba. El negocio jurídico en el sistema empresarial. México, Universidad Autónoma de México. .
- Garcia, A. A. (2013). Contribucion del sistema de contratacion en la empresa comercializadora de combustible de Matanzas . Trabajo de diploma.
- Góngora Guzmán, D., & Martínez Oliva, J. (2014). La oferta y la aceptación como procedimiento de formación del contrato en el Código Civil cubano. . Derecho y Cambio Social .
- Hernández Rodríguez, J. L. (10 de noviembre de 2021). (A. Ramírez León, Entrevistador) Matanzas.
- Huamani, A. (2021). La etapa Pre-contractual y la ulterior responsabilidad. Enfoque Derecho.
- Lasarte, C. (1996). Principios del Derecho Civil (Vol. 3). Madrid.
- Ley 59. Código Civil. (16 de julio de 1987). (9).
- Montalvo Palacios, I. (2015). Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresa estatales. Tesis en opción al título de Master.
- Montiel, A. (2008). El ABC de la Contratacion Internacional. Madrid, España.
- Pérez Gallardo, L., Valdés Díaz , C. d., Ojeda Rodríguez , N., Delgado Vergara, T., & Toledano Cordero, D. (2006). Derecho de Contratos. Teoría General del Contrato. Félix Varela.
- Perez Solorzano, P. M. (2016). Los 5 componentes del control interno. 2.
- Picazo, D. L. (1983). Ssitema de Derecho Civil. Teoría General del Contrato (Vol. II). Tecnos.
- Pinillo, V. (2001, pág.6). Limites de autonomía Privada. Revista Oficial del Poder Judicial, Vol. 4, 6.
- Resolución No 2253 del Ministerio de Economía y Planificación. . (8 de junio de 2005).
- Resolución No 60 "Normas del Sistema de Control Interno. (2011).
- Romero, J. (2012). Control Inetrno y sus 5 componentes según COSO. Gestiopolis.

- Stomayor González, R. (2015). Evaluación del control interno y sus componentes en la auditoría de estados financieros. .
- Tamayo Leon, R. (18 de octubre de 2021). La empresa estatal socialista es nuestra principal fuente de riquezas, bienestar y prosperidad.
- Trista Arbesú, G., & Palacios Hidalgo, A. (Agosto de 2021). Particularidades y pertinencias de la empresa estatal o publica. Revista Retos, 15(2).
- Valle, L. (2014). Contribucion a la mejora del Sistema de Control Interno atras del perfeccionamiento del SCE en la empresa Comercializadora CIMEX sucursal Matanzas. Universidad de Matanzas, 21.
- Villamejor, M. (2021). Contratacion Internacional. Madrid, España: AFI.

Anexos

Anexo 1

Antecedentes del procedimiento estudiados

Autor	Temática	Contenido
Ingeniera. Ileana Provedo Valdés	Procedimiento de Contratación Económica	Identificación de las partes Objeto del contrato Obligaciones y responsabilidades de las partes Precio del contrato, condiciones y modalidades de pago Confidencialidad Garantías Modificación, terminación del contrato Reclamaciones y penalidades Disposiciones normativas Entrada en vigor
Amador García 2015	Propuesta de un procedimiento para medir la contratación económica en empresas estatales	Caracterización del objeto de estudio Diagnóstico de la situación actual del sistema de contratación económica en el objeto de estudio Propuesta de dimensiones Propuesta de indicadores por cada dimensión Evaluación de indicadores
Raúl Mujica Piloto, Horaldo Lavín Castro, Roberto J. Rodríguez Pérez, Armando Galguela Rodríguez	Procedimiento del Proceso de Contratación de Obras	Recepción del anteproyecto o proyecto ejecutivo Elaboración del proyecto de organización de obras Definir y elaborar la estructura organizativa de la obra Gestión de los suministros requeridos Elaboración del presupuesto de venta y costo Programación para el contrato

		<p>Elaboración del flujo de caja</p> <p>Elaboración de la documentación del contrato</p> <p>Presentación de la oferta al cliente. Negociación</p> <p>Firma del contrato</p>
<p>Yurién González</p> <p>Martín</p> <p>Alina Vera Bouza</p>	<p>Procedimiento para la Revisión, Validación y Compatibilización de los Estados Financieros en las Unidades Presupuestadas</p>	<p>Recepción de los estados financieros de las unidades presupuestadas</p> <p>Revisión de los estados financieros de las unidades presupuestadas</p> <p>Validación de los estados financieros de las unidades presupuestadas</p> <p>Elaboración del Acta de Revisión de los estados financieros de las unidades presupuestadas</p> <p>Elaboración del Modelo de Devolución de estados financieros a las unidades presupuestadas</p> <p>Compatibilización de los estados financieros de las unidades presupuestadas con los saldos de la Contabilidad Gubernamental</p>

Anexo 2.

Entrevista realizada a los dirigentes principales de la entidad objeto de estudio

Compañero (a):

Se realiza una investigación dirigida a propiciar la mejora continua en la empresa.

Se le agradece que colabore usted con sus respuestas sinceras a la presente entrevista. Muchas gracias.

Preguntas a realizar:

¿Cuáles son los temas que se tienen en cuenta en el momento de la negociación de la compra - venta de un producto?

¿Cómo la entidad que se contrata conoce si la otra parte tiene recursos para pagar?

Cuáles son los precios y tarifas por las que realizan las contrataciones

Cuáles son los requerimientos que se tienen en cuenta de la oferta contratada

Que análisis se realiza para cumplir con los cobros y pagos

Han existido en la entidad condiciones de pago por concepto de morosidad

Si la pregunta anterior es positiva. Explique el procedimiento para su cumplimiento

Fuente: (Montalvo 2015)

Anexo 3. Encuesta para dirigentes de la entidad objeto de estudio

Cuestionario para el comité de contratación, cuadros y especialistas del área contable

Compañero (a):

La presente encuesta se realiza en apoyo a una investigación que se lleva a cabo acerca de sistema de contratación económica, la cual se encuentra dirigida a propiciar la mejora continua en la empresa sobre el tema. Se le agradece a usted su colaboración a partir brindar las respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. Muchas gracias.

Fecha de Aplicación: -----

Desarrollo del cuestionario:

Marque con una X la respuesta correcta

1. ¿Ud., considera efectivo el Comité de Contratación en su Centro?

Si: _____ No: _____

2. ¿En los Consejos de Dirección del Centro se analiza este tema?

Si: _____ No: _____

3. ¿Conoce las Legislaciones vigentes de la contratación económica?

Si: _____ No: _____

4. ¿Qué tiempo hace que Ud. participó por última vez en un seminario o acción de capacitación sobre la contratación económica?

15 días: -----

1 mes: -----

3 meses -----

Más de 3 meses -----

5. ¿Se han recibido visitas de asesoramiento o controles al Centro para conocer el funcionamiento del Sistema de Contratación económica en la empresa?

Si: _____ No: _____

6. De ser positiva la respuesta anterior: ¿Qué tiempo hace de la última visita de asesoramiento o control al Sistema de Contratación?

- 15 días: -----
- 1 mes: -----
- 3 meses -----
- Más de 3 meses -----

7. ¿Fueron detectadas deficiencias en la entidad producto de las visitas de control?

Si: _____ No: _____

8. ¿Conoció de la existencia de alguna reclamación por incumplimiento de lo pactado en los contratos?

Si: _____ No: _____

9. De ser positiva la respuesta anterior diga si se analizaron las causas y condiciones que dieron lugar al mismo

Si: _____ No: _____ No
procede _____

10. ¿Qué propuesta usted sugiere para la mejora de la contratación económica en el Centro? Argumente su respuesta

Fuente: (Montalvo 2015)

Anexo 4. Encuesta a dirigentes de la entidad objeto de estudio

Compañero:

La empresa se encuentra por fortalecerse como Agencia. Uno de los elementos fundamentales es brindar cada día servicios con calidad renovada, por tal motivo le agradecería su sincera colaboración en esta encuesta. La participación es totalmente anónima y solo servirá para fundamentar las principales deficiencias en el proceso de Contratación Económica.

Muchas Gracias

No.	Preguntas	Si	No	A veces	Argumentación.
1	Los Contratos se acompañan con todos los anexos establecidos.				
2	Se completa como establece el decreto ley la identificación de las partes, denominación del contrato, las cláusulas, los términos de pago.				
3	Los términos de pago que se proponen en los contratos responden a los intereses de la entidad.				
4	Los proveedores muestran la documentación legal requerida para acreditar su capacidad legal y la de su representante.				
5	La Licencia Comercial para operar en divisas se presenta actualizada.				

Nota: En caso de la respuesta ser negativa o a veces, argumentar la misma.

Fuente: (Montalvo 2015)

Anexo 5

Los pasos que se deben seguir para utilizar el método son los siguientes:

- Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el período de tiempo).
- Reunir datos, lo cual podría desarrollarse en una hoja de revisión y reunión de datos requeridos.
- Ordenar los datos de la categoría mayor a la menor.
- Totalizar los datos para todas las categorías.
- Computarizar el porcentaje del total que cada categoría representa.
- Trazar los ejes horizontales y verticales en papel para gráficas.
- Trazar la escala de los ejes verticales izquierdos para frecuencia (de cero al total según se calculó arriba).
- De izquierda a derecha, trazar una barra para cada categoría en orden descendente. La “otra” categoría siempre será la última sin importar su valor.
- Trazar la línea del porcentaje acumulativo que muestre la porción del total que cada categoría de problemas represente.
- En el eje vertical derecho, opuesto a los datos brutos en el eje vertical izquierdo, registrar el 100% al frente del número total y el 50% en el punto medio. Llenar los porcentajes restantes llevados a escala.
- Sumar el total de la siguiente categoría al primero y colocar un punto encima de la barra donde se muestra el porcentaje acumulativo. Conectar los puntos y registrar los totales restantes acumulativos hasta que se llegue al 100%.
- Dar un título a la Gráfica, agregar la fecha (s) cuando se reunió la información y la fuente de los datos.
- Analizar la Gráfica para determinar los “pocos vitales”

Anexo 6

Lista detallada agrupada en una categoría principal de tareas para hacer e incluir en un evento exitoso

- Identificar el problema: el problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que se desea mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: se incumple con las citas para instalación, cantidades inexactas en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el diagrama sea muy alto.
- Registrar la fase que resume el problema: escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del diagrama hacia la izquierda.
- Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).
- Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal /categoría de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero lo más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, método, máquinas, personas y/o el medio Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.
- Realizar una lluvia de ideas de la causa del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de la raíz. es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente las preguntas Por qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta las categorías, simplemente escriba la idea.

- Identificar los candidatos para la causa más probable. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.
- En el diagrama se realiza la representación de varios elementos (causa) del proceso que originan o contribuyen al problema (efecto) basado en altos costos asociados a la calidad.

Anexo 7

Propuesta de acciones

- Al concluir el presente paso se debe tener en cuenta la retroalimentación desde la propuesta de acciones hacia la fase II compuesta por el diagnóstico. La mejora de los resultados de las evaluaciones de las etapas permite disminuir las acciones propuestas y así mejorarían los resultados de cada uno de los indicadores evaluados de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.
- Realizar una lluvia de ideas de la causa del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de la raíz. es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente las preguntas Por qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta las categorías, simplemente escriba la idea.
- Identificar los candidatos para la causa más probable. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.
- En el diagrama se realiza la representación de varios elementos (causa) del proceso que originan o contribuyen al problema (efecto) basado en altos costos asociados a la calidad (Palacios, 2015).