

Universidad de Matanzas
Facultad: Ciencias Empresariales
Departamento: Contabilidad y Finanzas



TRABAJO DE DIPLOMA

(en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas)

Título: Aplicación parcial de un procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.

Autor: Eudel Rodriguez Hernández

Tutora: MsC. Ilvia Montalvo Palacios

Matanzas, 2018

Declaración de Autoridad

Yo, Eudel Rodriguez Hernández, declaro ser el único autor de este trabajo de diploma que lleva como título: Aplicación parcial de un procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime conveniente.

Eudel Rodriguez Hernández

Pensamiento



“...los pagos, cobros y los problemas con la contratación, por ejemplo, un arbitraje que haya que hacer por un producto malo que llega; contribuye a la disciplina financiera de las entidades...”

Ernesto Che Guevara

Dedicatoria

Hay una Mujer que tiene algo de Dios por la inmensidad de su amor,
y mucho de ángel por la incansable solicitud de sus cuidados;
una mujer que si es ignorante, descubre los secretos de la vida con más acierto que un sabio
y si es instruida se acomoda a la simplicidad de los niños;
una mujer que siendo pobre, se satisface con la felicidad de los que ama
y siendo rica, daría con gusto sus tesoros por no sufrir en su corazón la herida de la ingratitud.

Una mujer, que tiene algo de magia en sus brazos,
ya que con un solo abrazo nos hace olvidar todos los dolores.

Gracias Dios por darme la mujer más hermosa del universo: **Mi MADRE**

Agradecimientos

No hay obra perfecta sin la colaboración y la ayuda de un grupo de personas. A ellas hago extensivos mis agradecimientos:

A la Revolución que sin pedir nada a cambio nos brinda la oportunidad de ser seres cada día más increíble y con mejor preparación.

A mi tutora la MsC. Ilvia Montalvo Palacio por apoyarme, con tanta entrega y transmisión de conocimientos, gracias por hacer de este sueño realidad.

A mi familia por apoyarme en cada momento y enseñarme a ser una persona de bien.

A mis compañeros y amigos que me brindaron en todo momento su apoyo y cooperación, en aras de poder materializar mis sueños.

A Yoandra, a ti, gracias por apoyarme cuando sentía que no podía, por preocuparte y ocuparte de que este sueño se haga realidad.

Es hermoso mirar hacia el horizonte y echar a volar nuestros sueños, pero más hermoso es dedicarse a hacerlos realidad. A todos mis más sentidos agradecimientos.

Resumen

Es fácil comprender la importancia que tiene en el mundo la actividad contractual. En Cuba se encuentra el sistema de perfeccionamiento empresarial el cual depende en esencia de una excelente gestión para lo cual existen pilares esenciales que debe ser eficientes, dentro de ellos el sistema de contratación económica. La evaluación del mismo depende del desarrollo de un grupo de actividades la cual debe ser analizadas integralmente para definir donde se encontrarían los puntos débiles y así contribuir a la mejora continua. Es por ello que se realiza la siguiente investigación que se sustenta en la aplicación parcial de un procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí. Con dicha investigación se pretende dejar un grupo de resultados que conlleva a definir cuál es la evaluación integral que se le puede dar en dicho objeto de estudio. Para su desarrollo se emplean diversos métodos, técnicas y herramientas a partir del método rector del conocimiento dialéctico-materialista. La misma estará compuesta por una introducción que representa la importancia y avances del tema en cuestión. El capítulo uno, el cual recoge los apuntes esenciales de los teóricos estudiados así como en un segundo capítulo la descripción del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en empresas estatales y en el tercer capítulo la aplicación parcial de dicho procedimiento donde se muestran los resultado. Seguidamente conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos necesarios para la comprensión del tema.

Summary

It is easy to understand the importance that has in the world the contractual activity. In Cuba he is the system of managerial improvement which depends in essence of an excellent administration for that which they exist essential pillars that it should be efficient, inside them the system of economic recruiting. The evaluation of the same one depends on the development of a group of activities which should be analyzed integrally to define where they would be the weak points and this way to contribute to the continuous improvement. It is for it that is carried out the following investigation that is sustained in the application of a procedure for the integral analysis of the system of economic recruiting in the Company of Logistical AZUMAT Agency Jesus Rabi. With this investigation it is sought to leave a group of results that it bears to define which it is the integral evaluation that can be given in this study object. For their development diverse methods are used, technical and tools starting from the method rector of the dialectical knowledge - materialistic. The investigation will be composed by an introduction that represents the importance and advances of the topic in question. The chapter one, which picks up the studied essential notes of the theoretical ones as well as in a second chapter the description of the procedure for the integral analysis of the system of economic recruiting in state companies and in the third chapter the application of the procedure where the results are shown. Subsequently conclusions, recommendations, bibliography and necessary annexes for the understanding of the topic.

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentos teórico- conceptual acerca del Sistema de Contratación Económica e índices integrales.....	7
1.1Evolución del sistema de Contratación Económica.....	7
1.2 Conceptualización del sistema de contratación económica	10
1.3 Generalidades del Sistema de Contratación.....	12
1.4Generalidades sobre índices integrales.....	18
Conclusiones parciales del capítulo I.....	21
Capítulo II. Descripción del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación en empresas estatales.....	22
2.1 Antecedentes del procedimiento.....	22
2.2 Procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación	34
Conclusiones parciales del capítulo.....	49
Capítulo III. Presentación de los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.....	51
3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.....	51
Fase I. Caracterización del objeto de estudio.....	51
Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación económica en la entidad objeto de estudio.....	55
Fase III. Propuesta de dimensiones	60
Fase IV. Determinación de las variables de interés.....	63
Fase V. Propuesta de indicadores para cada dimensión.....	64
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	67
Bibliografía	69
Anexos	

Introducción

En su evolución histórica 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. Este acto de intercambio no puede ejecutarse, ni realizarse jurídica y legalmente de otra forma que no sea mediante la mutua expresión de las partes, voluntad esta que va a estar acorde a los principios e intereses de la empresa, los que serán las bases donde se sustentarán las relaciones que se establezcan.

En el mundo las empresas trabajan por garantizar el crecimiento sostenido de sus niveles de utilidades, para ello no es suficiente producir y vender, en la actualidad. El desarrollo tecnológico posibilita la realización de transacciones comerciales desde cualquier parte del planeta, a cualquier escala y en un tiempo mínimo. Por estas razones cobra fuerza la contratación económica, documento elaborado antes de la realización de las operaciones que refleja los acuerdos de las partes involucradas y garantiza ante instituciones nacionales o internacionales el cumplimiento de los mismos(Calderón Rivero, 2008).

El contrato de compra venta internacional es el factor central de toda transacción comercial, constituyéndose en el punto de partida del comercio internacional e instrumento jurídico de la actividad económica mundial. Esta herramienta se establece en la figura más representativa del comercio internacional bajo cuyas normas se desenvuelven los procesos de importación y exportación. (Rodríguez Martínez, 2009).

El contrato crea una situación jurídica que no puede ser más inmutable que la ley, el mismo será dirigido y las partes deben someterse a la dirección que emana de los poderes jurídicos, además en la sociedad socialista, se aplica en las relaciones entre empresas y organismos socialistas que actúan en estricta conformidad con el Plan Único Económico de Desarrollo Económico – Social de la nación (Parqas Jiménez, 2009).

Por estas razones cobra fuerza la contratación económica que tiene gran importancia, ya que impulsa a las empresas a la formación de organizaciones profesionales para hacer frente a la necesidad de mayores niveles de la gestión, de la oferta de habilidades y conocimientos en la economía. Logra

comprender la actividad de preparación, adjudicación, efecto, cumplimiento y extinción de los contratos y satisfacer las necesidades de bienes, servicios, obras y trabajos. Ha demostrado ser una manera eficaz de luchar contra la corrupción, maximizar los beneficios netos y la sostenibilidad para las empresas y el resto del mundo (Arias Schneider, 2010).

En Cuba la economía nacional atraviesa por características excepcionales frente al adverso panorama internacional que se vive actualmente, sin mencionar el recrudecimiento del bloqueo impuesto por el imperio hace 50 años. Frente a estas circunstancias el país trata de avanzar sin renunciar jamás al socialismo y a las conquistas alcanzadas en lo económico, político, social y otras esferas de la vida. (Castro Ruz, 2012).

Es considerable destacar la idea de (Santiuste Fernández, 2013) la cual se fundamenta en que toda empresa que pretenda ser eficiente en estos días necesita del apoyo de todos los trabajadores, para el logro de su misión y el alcance de los objetivos para los cuales está creada, es de vital importancia desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la incidente necesidad de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella. 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.

Según (Morejón Horta, 2014; Mosquera Gutiérrez, 2014) en la última década, se manifiesta en Cuba, un deterioro progresivo de los valores morales y sociales, asociado a conductas delictivas y a la aparición de la corrupción administrativa, lacras que habían quedado erradicadas con el Triunfo de la Revolución en enero de 1959. El incremento del desvío de recursos del Estado, hacia lo que se le llama “mercado subterráneo” y las manifestaciones de delito y corrupción entre directivos y trabajadores muestra que existe una rasgadura de valores en el modelo de administración socialista.

En las empresas cubanas, las investigaciones sobre la eficiencia de la contratación económica empresarial son bastantes novedosas, y no se ha generalizado su práctica, se hace necesario el estudio como vía para la perfección continua y la mejora de la gestión y en colaboración a la puesta en

marcha de la implementación de los lineamientos del VI Congreso del Partido En este sentido en el capítulo I: Modelo de Gestión Económica (Lineamiento 10) y en el capítulo IV: Política Inversionista (Lineamiento 122) se considera sustancial instara los empresarios al desarrollo de las relaciones comerciales sobre la base de contratos, en los cuales se debe plasmar de mutuo acuerdo las condiciones para su realización. Aquí se recogen apuntes esenciales de la contratación y dentro de ello deja claro que las relaciones económicas entre los distintos tipos de empresas deberán ser mediante contratos económicos ya que se define como aparato esencial de la gestión de igual forma en la planificación y control del proceso inversionista.

El 7mo. Congreso del Partido tiene como basamentos esenciales el concepto de Revolución de nuestro Líder Histórico, compañero Fidel Castro Ruz, y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 6to. Congreso del PCC, que fueron actualizados en el 7mo. y los resultados de su implementación. En la introducción del documento se incluye una sucinta referencia al momento histórico de la construcción del socialismo en que nuestra sociedad se encuentra, los elementos más significativos del proceso revolucionario que anteceden la actual etapa, y las principales dificultades y fortalezas con que Cuba cuenta para enfrentar los retos del desarrollo Socialista. En cuanto a la contratación económica se hace referencia en el capítulo III: La dirección planificada de la economía (Lineamiento 258) La contratación económica tiene un desempeño fundamental como instrumento para la concreción de los compromisos concertados entre los actores, para prever las indemnizaciones que correspondan, a partir de los cuales se exige por su cumplimiento.

Conjuntamente se ha implementado la nueva Ley de Inversión Extranjera que es muy oportuna para la participación de la economía, la cual crea nuevas oportunidades, permite la inserción de invertir a través de la eliminación de trámites y mejorar las ganancias, responsabilidades y el derecho de las partes contratantes .Hay que tener en cuenta que el papel que juega el control interno es esencial en el Sistema de Contratación, ya que actualmente la mayoría de los incumplimientos de los contratos es por falta del control administrativo, en el cual se incluye también los que demandan sus derechos ,incluso en empresas con perfeccionamiento empresarial.

Después de conocer las razones antes descritas se considera oportuno referirse a la necesidad de lograr indicadores que contribuyan a la medición de dicho sistema lo que facilitará mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones concretas una vez que se evalúen de forma integral y precisa.

Es por ello que el autor de dicha investigación define como Problema Científico: ¿Cómo contribuir al análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí?

Para darle la solución al problema detectado se define como objetivo general: Aplicar un procedimiento parcial para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.

Derivado del objetivo general se definen los objetivos específicos siguientes:

1. Fundamentar el marco teórico – conceptual acerca del sistema de contratación económica e índices integrales.
2. Describir el procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en empresas estatales.
3. Presentar los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.

La investigación se sustenta en el sistema de métodos siguiente: la base metodológica de la tesis está constituida por la dialéctica materialista como método rector del conocimiento y como enfoque que rige la selección del resto de los métodos, la orientación y el camino a seguir, para las acciones investigativas que permitieron cumplir con el objetivo trazado, así como el análisis del desarrollo de los hechos y fenómenos mediante el estudio detallado de las contradicciones relacionadas con el objeto de investigación.

Como métodos teóricos se tienen los siguientes:

Análisis –síntesis: se analizan los elementos que componen la contratación económica y se sintetizan, para posibilitar el desarrollo de las temáticas que permiten estudiar los fundamentos del sistema de contratación, sistema de contratación económica y su repercusión en el sector empresarial cubano.

Inducción – deducción: se utiliza durante toda la investigación para llegar a conclusiones y hacer generalizaciones; proporciona una base lógica y objetiva que articula lo singular con lo general.

Histórico- lógico: existe un orden lógico que muestra el comportamiento de la contratación, desde su aparición en la economía hasta la actualidad, con el propósito de describir su evolución, las diferentes concepciones acerca de su esencia y asegurar el rigor científico de la investigación.

Enfoque en sistema: el enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica.

Como métodos empíricos:

Análisis de documentos: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos vinculados a la contratación económica.

Entrevista (estructurada): la entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o acerca de experiencias a las cuales aquella ha estado expuesta. Facilita la obtención de criterios acerca de las principales deficiencias en el proceso de Contratación Económica.

Encuesta (abierta): es el instrumento principal de trabajo de los científicos, los cuales la utilizan con mucha frecuencia. Mientras en la observación y en la entrevista el número de unidades de análisis y el número de dimensiones o variables son limitados, en la encuesta el volumen de información sobre las unidades y las variables es mucho mayor y a veces considerablemente grande, debido a la utilización de técnicas de muestreo y a la inferencia estadística.

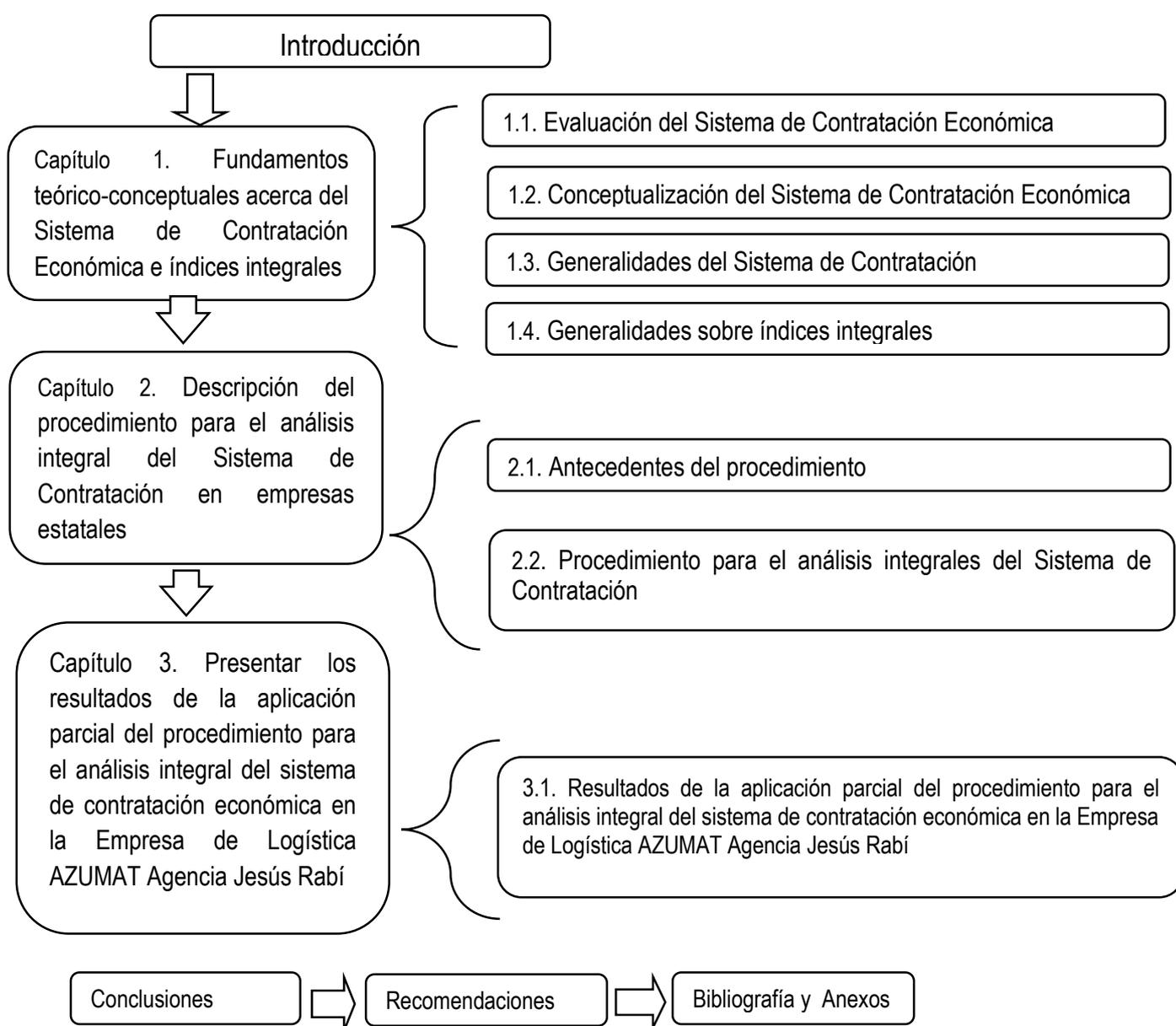
Métodos de experto: permite consultar un conjunto de expertos para validar una propuesta sustentándola en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, entre otros; para darle la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo, sobre todo si no hay posibilidad de que participen de manera conjunta.

Método Kendall: este coeficiente se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos) a partir de la presentación de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado criterio.

Trabajo en grupo: técnica que se utiliza para organizar el trabajo en una investigación. En este caso se pretende tener en cuenta para sustentar los indicadores que es necesario definir mediante las dimensiones que se proponen.

Tormenta de idea: técnica que se utiliza para obtener información de un grupo de experto sobre una temática en cuestión. En la presente investigación se considera necesario utilizarla en definir cuáles son las dimensiones que se pueden evaluar para tener en cuenta los resultados del diagnóstico así como las premisas de la actividad contractual.

Estructura metodológica de la investigación

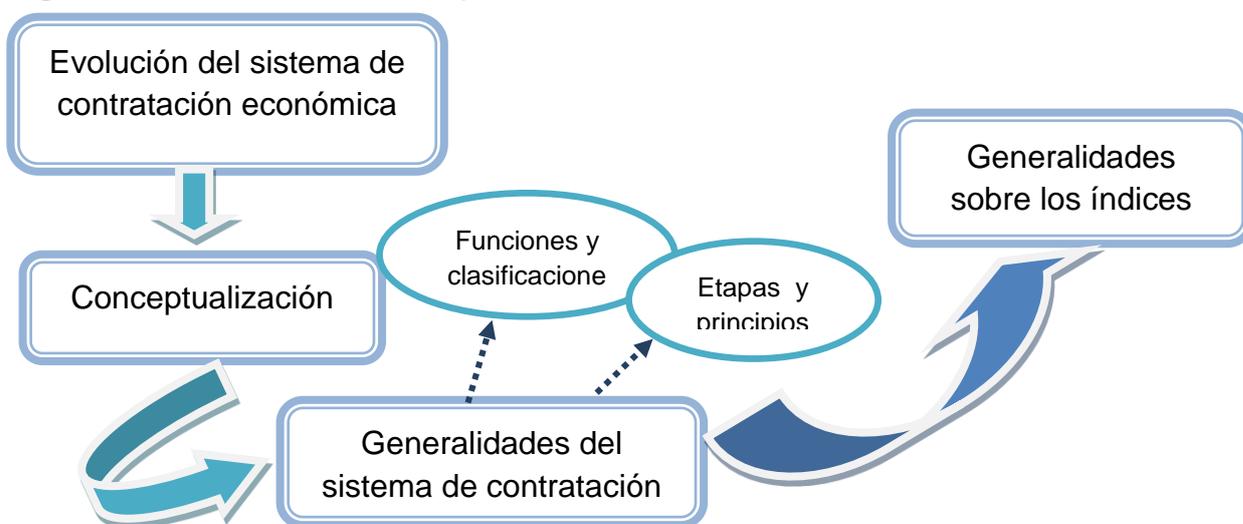


Fuente: elaboración propia

Capítulo I. Fundamentos teórico- conceptual acerca del Sistema de Contratación Económica e índices integrales

El presente capítulo recoge el estudio bibliográfico realizado a partir de los elementos teóricos relacionados fundamentalmente con aquellos temas que serán abordados en el transcurso de la investigación y que permiten una mejor comprensión de la terminología empleada. Además se realizará la sistematización por el autor de cada una de las temáticas desarrolladas organizadas en los epígrafes como se plasman en la figura siguiente:

Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo



Fuente: elaboración propia

1.1 Evolución del sistema de Contratación Económica

En su evolución histórica la contratación, como forma de vinculación jurídica, se ha multiplicado y perfeccionado en la medida del progreso y complejidad del desarrollo económico – social. Ha sido la forma de expresión de las relaciones de producción y también de otras vinculaciones o relaciones jurídicas convencionales de significada connotación económica (Arias Schneider, 2010). La vocablo contrato proviene del latín *contractus* que a su vez es participio del verbo *contrahere*, el cual significaba “lo contraído”; por tanto, no era más que la situación que daba origen a un *vinculum iuris* de carácter especial. Para que esta existiera era preciso que los actos que dieran lugar a ella tuvieran un connotado carácter ritual y solemne. El ordenamiento jurídico no daba fuerza obligatoria más que a un *numerus clausus* de contratos; no se concebía el contrato como una categoría general. El primer contrato que conoció el Derecho Romano fue la *stipulatio*, 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.(Santiuste, L 2013)

Posteriormente aparecen los contratos que se conocen como reales, en tanto exigían la entrega de la cosa (mutuo, depósito), y más adelante los consensuales como consecuencia de la flexibilización que va experimentar el uso de la forma dado el desarrollo comercial de la sociedad romana. Pero ello no significa que la idea de contrato en este sistema, responda a la noción actual. La construcción contemporánea es obra de otros requerimientos y de la influencia de otro gran universal jurídico. (Santiuste, L 2013)

Los análisis mediante estudios realizados por (Sarría Cruz, 2012) alegan que históricamente el régimen legal de los contratos en Cuba, ha estado recogido en el Código Civil y el Código de Comercio como fuentes internas o autónomas. Desde finales de la década de los setenta, concretamente el 3 de julio de 1978, se había puesto en vigor, mediante el Decreto-Ley No. 15, una nueva tipología: Contratos económicos y Plan Único de Desarrollo Económico-Social. El mismo se rige de las relaciones monetarias mercantiles en el país y solo se podía contratar los sujetos que forman parte del plan de economía nacional. A continuación se muestran en la tabla el desarrollo sus etapas de acuerdo a la evolución histórica del sistema de contratación.

Tabla 1.1 Evolución de las etapas

Etapas	Contenidos	Autores
Derecho Romano	Los contratos eran conocidos como promesa voluntad.	Santiuste, L 2013
Derecho canónico	Los canonistas eran más rígidos e otorgaban que la voluntad es como una obligación.	Cobo Roura, 2005
Edad media	La contratación en esta época se careció por la extinción de la vida urbana y por consecuencia la desaparición de actividad comercial y el dinero.	Betancourt Serna, 2001.

La era de la naciente burguesía	Fue la naciente burguesía la que revivió y revitalizó la institución del contrato, para el desarrollo y garantía de la relación mercancía – dinero.	Betancourt Serna, 2001.
Finales de 60 inicio de 70	En Cuba no se le daba mucha importancia a la contratación aunque existían relaciones entre las empresas.	Sarría Cruz, 2012
En los finales de 70 e inicio de los 80.	La libertad de contratar es una esencia de la manifestación de la libertad de la ciudadanía donde surgió el contrato social.	Locke, Rousseau 1895
Derecho civil, mercantil y económico.	Los contratos tanto civiles como mercantiles se desdoblaron como internos e internacional, mientras los contratos económicos caracterizaban por su obligatoriedad del plan y por exclusivo carácter nacional o interno.	Cobo Roura, 2005
1978	En cuba en esta década había puesto en vigor mediante el decreto ley No.15, una nueva tipología: la relación mercantil en el país solo se podría contratar los sujetos que forman parte de economía nacional.	Sarría Cruz, 2012
2005	Se puso en vigor la Resolución No.2253 dictada por el Ministro de Economía e Planificación (MEP) donde se aprobaron todas las personas naturales y jurídicas a operar en el tráfico mercantil cubano.	Cobo Roura, 2005

2006	Ya en el año posterior el Ministerio de Auditoría y control (MAC) de la Resolución No.466 se aprobaron la conservación los documentos de la contratación económica a un periodo mínimo de 5 años a efectos de auditorías e supervisiones del Sistema Nacional de Auditoria.	Soto Coaguila, 2009
------	---	---------------------

Fuente: elaboración propia

1.2 Conceptualización del sistema de contratación económica

En cada país o estado puede existir un sistema de requisitos diferente, pero el concepto básico de contrato es en esencia el mismo. La divergencia de requisitos tiene que ver con la variedad de realidades socio-culturales y jurídicas de cada uno de los países. Existen ordenamientos en que el contrato no se limita al campo de los derechos patrimoniales únicamente, sino que abarca también derechos personales y de familia como, por ejemplo, los países en los que el matrimonio es considerado un contrato.

Múltiples son los autores en el mundo y en Cuba que definen la Contratación Económica, a partir de su análisis se adquieren conocimiento acerca de los puntos coincidentes y de ruptura que existen entre cada una de ella. Según Lasarte, (1947): el contrato, *lato sensu*, es todo acuerdo de voluntades tendente a producir efectos jurídicos. En ese acuerdo subyace obviamente un intercambio económico, por lo que se ha afirmado que el contrato es la *veste* jurídica de una operación económica.

Blanco, (1997): “el contrato es un 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: todo consentimiento, en este sentido, resultará obligatorio, aunque no todo contrato reconocerá como base de su eficacia el mero consentimiento.”

Diez-Picazo, (1983): el contrato aparece por la conjunción de los consentimientos de dos o más personas con la finalidad de ser fuente de

obligaciones entre ellas. Es una de las ideas centrales de todo el sistema de Derecho privado, y, junto con la propiedad, constituye uno de los pilares básicos del orden económico, pues a través de él se realiza la función de intercambio de los bienes y servicios.

Beltrán, (1995): Se define como acuerdo de voluntades, entre dos o más personas, con el objeto de crear entre ellas vínculos de obligaciones, y también documento escrito destinado a probar una convención. Los contratos han de ser celebrados entre personas capaces y no han de referirse a cuestiones prohibidas o contrarias a la moral o a las buenas costumbres. Los contratos lícitos obligan a las partes contratantes en iguales términos que la ley.

García, (2004): El contrato junto con la propiedad resulta ser uno de los pilares del orden socioeconómico, pues constituye un instrumento imprescindible para el intercambio de bienes y servicios. El contrato ha sido considerado como la figura que explica todo género de instituciones jurídicas, desde la creación del Estado, por medio del contrato social de Roseau, o la organización de las relaciones internacionales, regulado en Tratados de esencia claramente contractual, hasta el matrimonio basado en el consentimiento de los cónyuges.

Gonzales, (2008): El contrato es, ante todo, un fenómeno económico consistente en una acción voluntaria de los interesados que produce efectos jurídicos; esto es, un acto jurídico, más concretamente, un negocio jurídico y en ello radica su naturaleza.

El Decreto Ley 304/2012 del Consejo de Estado lo define como acto jurídico mediante el cual se crean, modifican y extinguen relaciones jurídicas 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 como personas naturales y jurídicas extranjeras que estén domiciliadas, establecidas o autorizadas para operar en el país.

Tabla 1.2. Criterios relevantes de los autores

Criterio	Semejanzas	Diferencias
----------	------------	-------------

<p>Todo acuerdo de voluntades tendentes a producir efectos jurídicos y económicos.</p>	<p>(Marx,1845); Lazarte,1947);(Resolución2253/2005);(Soto Coaguila, 2010); (Arias Schreiber, 2010); (CastopeCerquin, 2011); (Derecho ley 304/2012);(Sarria Cruz, 2012); (Montalvo Palacios, 2015)</p>	<p>(Diez Picaso, 1983); (Valdés Díaz, 1983); (Puente Lavalle, 1998) (Quesada Sánchez, 2009); (Valdez Díaz, 2012); (Cruz verdejo, 2013)</p>
<p>En ese acuerdo subyace obviamente un intercambio de económico, por lo que se ha afirmado que el contrato es la veste jurídica de una operación económica.</p>	<p>(Marx, 1845); (Bosque Lasarte, 1990); (Diez Picaso, 1983); (García, 2004) (Castope Cerquin, 2011); (Decreto ley 304/2012); (Dávalos León, 2012); (Montalvo Palacios, 2015)</p>	<p>(Mora Blanco, 1997); (Beltrán Heredia, 1995) (Valdés Días, 2009) (Quesada Sánchez, 2009); (Arias Schreiber, 2010); (Soto Coaguila, 2010),(Díaz Ricardo, 2012)</p>
<p>Manifestación de voluntad de dos o más personas</p>	<p>(Bosque Lasarte,1990);(Blanco Mora, 1997); (Beltrán Heredia, 1995); (Puente Lavalle, 1998); (Resolución 2253/2005); (Soto Coaguila, 2010); (Sarria Cruz, 2012); (Volio Cordero, 2012); (García Betancourt,2015); (Montalvo Palacios, 2015)</p>	<p>(Marx,1845); (Diez Picaso, 1983): (Costope Cerquin, 2011), (Decreto ley 304/2012), (ValdésDíaz,2012),(Dáv a los León, 2012)</p>

Fuente: elaboración propia

Es de opinión el autor que cualquier intento de definir el contrato no puede prescindir de dos ideas fundamentales: la voluntad y la relación jurídica obligatoria. Siendo el contrato la principal fuente de obligaciones, en tanto es el que crea un vínculo obligacional en el que las partes quedan sumergidas porque es parte de su naturaleza pero además pueden, en virtud de la fuerza de sus voluntades, modificar o extinguir tal vínculo del mismo modo o manera concordante y bilateral.

1.3 Generalidades del Sistema de Contratación

El proceso de contratación económica es un patrón preponderante en la gestión financiera de las empresas y fundamentalmente en el cumplimiento de sus objetivos principales. Ello influye de manera directa desde el punto de vista legal en la garantía de la correcta realización de las actividades decisivas de la organización y que estas no se efectúen con un alto riesgo en todos los

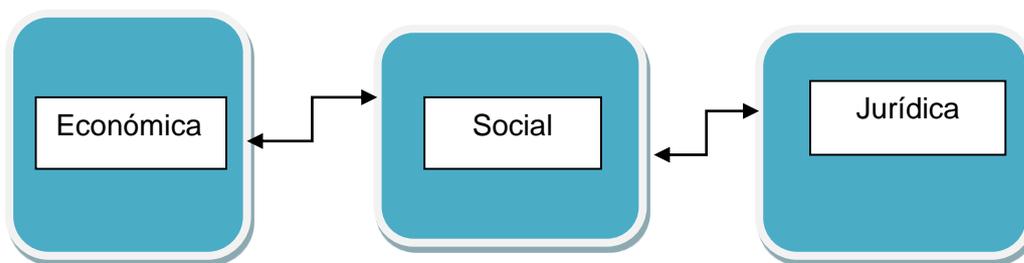
aspectos (González, 2007). Para ellos es necesario dominar las funciones y otros elementos preponderantes dentro de la actividad contractual.

Función y clasificación de la contratación económica

La contratación económica, se complementa con la función que hasta, entonces tenía el contrato tradicional, su constante contenido y su mejor funcionamiento. Conforme afirma (Soto Coaguila, 2009), contratación cumple con las siguientes funciones las cuales que se muestran en la figura 2.

En cuanto a la función económica, (Puente y Lavalle, 1998) señala que el contrato tiene una función económica y un contenido constante, “el de ser el centro de la vida de los negocios”. Este sentido dice que realiza las más variadas finalidades de la vida económica.

Figura 1.2. Funciones de la contratación



Fuente: elaboración propia

Este papel que cumple la contratación le permite agilizar el intercambio patrimonial de bienes y servicios en un medio con las características de rapidez y exigencia de requerimientos masivos. La contratación cumple también una función social al constituirse en el medio que permite la satisfacción de necesidades e intereses. De manera inmediata ayuda a concretar las aspiraciones de las partes contractuales, y de manera mediata, contribuye a lograr el bienestar general de la sociedad. Pues, unos podrán vender o colocar sus productos en el mercado y otros podrán adquirirlos, al hacer esta operación económica de intercambio a través del instrumento de la contratación, ambas partes logran satisfacer sus necesidades. Finalmente, también cumple una función jurídica, connatural a su esencia contractual, pues como mecanismo jurídico de vinculación dota de eficacia jurídica a las relaciones masivas de intercambio de bienes y servicio.

A continuación se muestran los tipos de contratos y cada una de sus características básicas a partir de lo establecido en el Decreto 310/2012 del Consejo de Ministros de Cuba.

Tabla 1.3 Clasificación de Contratos

Clasificación	Explicación
Naturaleza de los vínculos que produce	
Contratos Unilaterales	Los que sólo originan obligaciones para una de las partes del contrato.
Contratos bilaterales	Los que establecen relaciones recíprocas para ambas partes contratantes.
Causa o título	
Contratos onerosos	Aquellos en que cada parte obtiene o persigue una ventaja o una compensación económica.
Contratos gratuitos	Una de las partes proporciona una utilidad a la otra parte, sin recibir nada a cambio.
Requisitos necesarios para la formación del contrato	
Contratos consensuales	Los que se perfeccionan con el mero acuerdo de voluntades.
Contratos reales	Los que, además de un consentimiento, requieren la entrega de un bien, por una de las partes a la otra, o a un tercero.
Contratos solemnes	Los que exigen una formalidad especial para su celebración.
Naturaleza independiente o relacionada	
Contratos preparatorios	Tienen por objeto crear una situación de derecho como preliminar necesario para la celebración de otros contratos.
Contratos principales	Suplen por sí mismos un fin contractual propio y subsistente, sin relaciones necesarias con ningún otro contrato.
Contratos accesorios	Sólo pueden existir por consecuencia o en relación con otro contrato anterior.

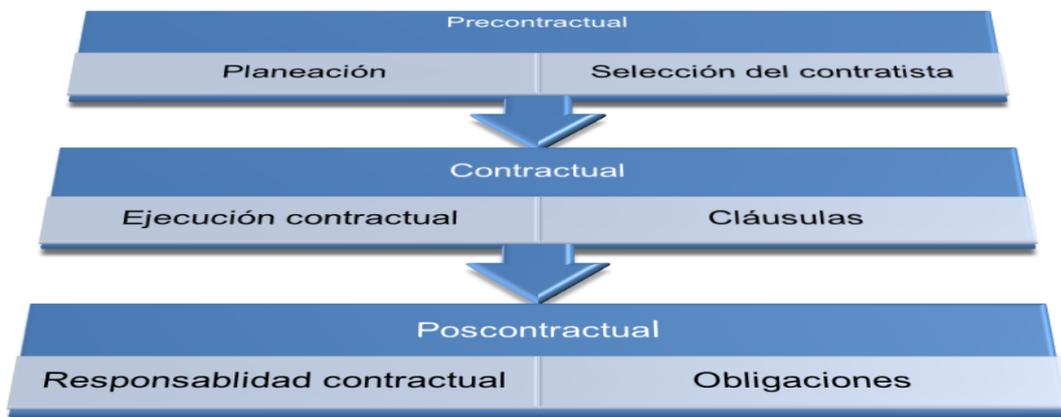
Según su denominación	
Contratos nominados	Regulado en la legislación.
Contratos innominados	Cuyos elementos no integran ninguna de las figuras contractuales reguladas y definidas en la legislación.

Fuente: (Montalvo Palacios, 2013)

Etapas y principios que rigen la contratación económica

El proceso de contratación económica presenta tres etapas fundamentales y diferenciadas que son las cuales se muestran en la siguiente figura y a continuación su explicación:

Figura 1.3 Etapas del contrato



Fuente: elaboración propia

Precontractual: dentro de la etapa precontractual se conciben las sub-etapas de planeación y selección contratista. La primera, inicia la elaboración de los documentos de estudios previos que comprende la detención y descripción de la necesidad que se pretende satisfacer con la contratación que resulta ser el soporte del folio de información que deben suministrarse las partes un deber de cooperación, impide la imposición unilateral para obligar a la información mutua transparencia con libertad de elegir con quien, que se quiere definir, como se determinará, cuándo y por qué tiempo modificar el contrato, terminarlo o renovarlo.(Soto Coaguilar,2009).Con base en los parámetros de selección se escoge el contratista y posteriormente se efectúa la asignación.

Contractual: En la presente etapa ocurre la aceptación solemnidad contra libertad de formas y cláusulas. En él se ofertan las prestaciones, precios y tarifas, formas, medios y plazos de pagos, efectos de la falta de pago, parámetros de calidad, plazos de garantía y soluciones alternativas al cumplimiento, pueden ser de forma escrita o verbal, con una representación de un personal con capacidad y representación acreditado como jurídico para su control con una capacidad legal para la certificación de los registro (Castope, 2009) y (Cerquin, 2011).

Post contractual: Se hace el cumplimiento específico de lo pactado, colaboración de buena fe para prever e informar 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 que obligan a adoptar medidas para disminuir los efectos del incumplimiento, reparar el daño, indemnización del perjuicio o sanción pecuniaria (Hernández Osorio, 2012). Las eximentes se dan en casos fortuitos o de fuerza mayor prohibición (relativa) de pactos de: Exoneración, Limitación, Agravamiento con una prescripción de plazos común de un año no único, no disponible por las partes, susceptible de interrupción y suspensión (Valdés Domínguez, 2011).

Teniendo en cuenta otros criterios de autores el sistema de contratación recoge otras etapas que tienen diferencia con las anteriores citadas. Los autores (García, 2008), (Díaz, 2009), (Borrero, 2012), (Osorio, 2012) y (Ricardo, 2012) conjuntamente con la Contraloría General de la República (CGR, 2012) coinciden que las etapas fundamentales son negociación, formalización y ejecución, aunque tienen criterios deferentes sobre el contenido de cada una de ellas.

Los mismo consideran que la negociación es la etapa que reviste una importancia excepcional, ya que la misma culmina en la concertación del contrato, en la práctica, dentro del marco de contratación del sistema empresarial cubano, no se le dedica el tiempo suficiente a esta primera etapa, tiende a utilizar contratos muy próximos al llamado “contrato de adhesión”, restringe el proceso negociador al mínimo, por razones de tiempo y de falta de cultura jurídica y de mercadotecnia por parte del personal involucrado en la actividad, incluye la información recíproca que deben suministrarse las partes

un deber de cooperación, impide la imposición unilateral y obliga a la información mutua, transparencia con libertad de elegir con quien, que se quiere definir, como se determinará, cuándo y por qué tiempo modificar el contrato, terminarlo o renovarlo, es esto una responsabilidad precontractual.

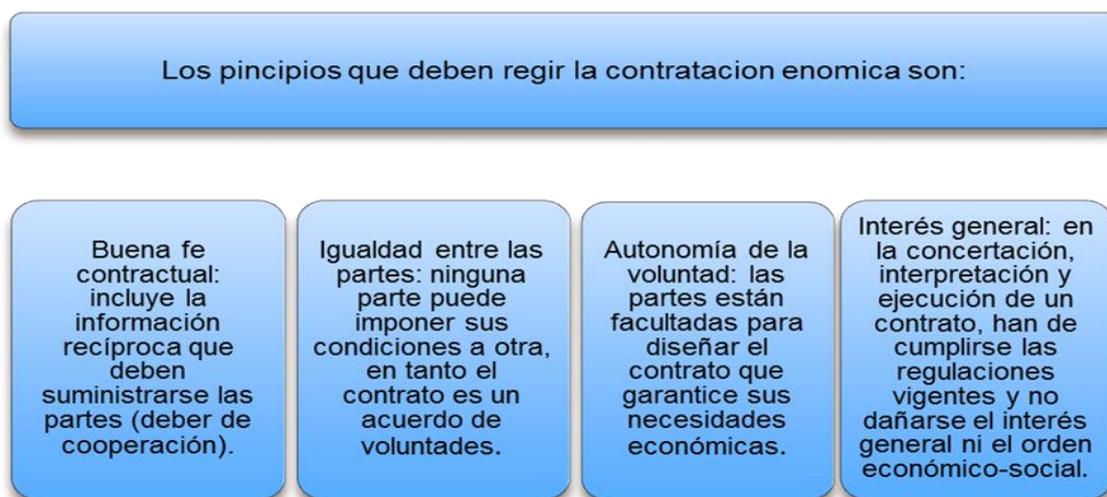
En la etapa de formalización alegan (Borrero, 2012), (Osorio, 2012), (Ricardo, 2012) conjuntamente con la (CGR, 2011) que coinciden con los de criterios anteriores pero agregan que en esta etapa del proceso deben intervenir y participar todas las áreas de la empresa, a fin de asesorar, como especialistas, la conformación de las cláusulas del contrato que tienen que ver con su actividad, elemento que pocas veces se toma en cuenta a la hora de concebir y redactar el documento. En la elaboración del contrato económico, también deben tomarse en cuenta las experiencias adquiridas de contratos anteriores con características similares, para prever y evitar dificultades, imprecisiones y posibles omisiones. Se debe tomar en cuenta, además, la relación contrato-plan. Todo contrato tiene como última finalidad el cumplimiento del plan de la economía y en este sentido se trabaja.

La etapa de ejecución del contrato plantean (Coaguila, 2009) y (Cerquín, 2011) que es muy importante, ya que comprende el cumplimiento de las obligaciones concertadas durante el plazo de vigencia del contrato y es en ella donde se generan los incumplimientos de los que se derivan las reclamaciones comerciales.

Principios de la actividad contractual

Para que un contrato cumpla su objetivo, debe ser elaborado con rigurosidad, se debe efectuar previamente un análisis exhaustivo de las obligaciones recíprocas de ambas partes. En estas etapas y principios del proceso deben intervenir y participar todas las áreas de la empresa, a fin de asesorar, como especialistas, la conformación de las cláusulas del contrato que tienen que ver con su actividad, elemento que pocas veces se toma en cuenta a la hora de concebir y redactar el documento. En la elaboración del contrato económico, también deben tomarse en cuenta las experiencias adquiridas de contratos anteriores con características similares, para prever y evitar dificultades, imprecisiones y posibles omisiones. (Valdés Díaz, 2009). Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se considera necesario profundizar en los principios de la contratación económica los cuales se muestran en la figura siguiente.

Figura 1.4 Principios que deben regir la contratación económica



Fuente: elaboración propia

Una vez que se estudia el criterio de autores ya sea nacional e internacional acerca de la contratación económica desde su evolución, conceptualización y las etapas por la que transita la actividad el autor considera estar en condiciones de profundizar los conocimientos sobre los índices integrales para la medición.

1.4 Generalidades sobre índices integrales

El empleo de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de un proceso determinado es algo muy común en organizaciones de todo el mundo. Sin embargo los resultados de estos indicadores muchas veces son aislados. Pueden unos estar dentro de los estándares y otros fuera, en estos casos la evaluación del desempeño del proceso puede ser equivocada. (Delgado Landa, 2013)

Además puede ser que un grupo de indicadores estén por encima en un período pero otros se encuentren por debajo de los valores de períodos anteriores. Surgen entonces dos preguntas: una es cómo medir integralmente muchos indicadores que además no todos poseen la misma importancia para el adecuado desempeño del proceso. Por otro lado cómo comparar el desempeño del proceso en diferentes períodos de tiempos. Sin lugar a dudas la integración de indicadores en un índice único permite evaluar el desempeño del proceso y a su vez comparar el desempeño de distintos períodos de tiempos. (Delgado Landa, 2013)

Según Suárez Mella (1996) la utilización de indicadores económicos o de otro tipo, para evaluar la eficiencia del sistema, brinda una información que puede ser muy bien aprovechada para efectuar medidas correctivas que lleguen a la solución profunda de los diferentes problemas que perturban el sistema en general. Diversos autores se han dedicado a la instrumentación de indicadores en distintos aspectos. Suárez Mella (1996), en su tesis doctoral propone un índice o indicador integral para evaluar el nivel de excelencia organizativa industrial, que parte de varios medidores del funcionamiento del sistema productivo, bajo la premisa de que el mejoramiento de estos eleva dicho nivel. Por su parte, Brito Viñas (2000) establece dos indicadores para evaluar las funciones de Gestión Tecnológica y de la Innovación en empresas manufactureras.

La evaluación de la gestión integral de la empresa debe ser analizada al menos en 4 perspectivas básicas: la financiera, el cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y conocimiento.

A partir del concepto integrador del control de gestión se toma como base el modelo propuesto por Nogueira Rivera (1997A y 1997B), se propone un modelo de control que interrelaciona e integra todos los elementos necesarios para ejercer un control acorde a las exigencias del entorno actual. Refleja, además, los tipos de control según su horizonte, a implementar en cada fase y especifica los niveles en que se ejecutan, se consideran las actividades a ejecutar propias de cada uno. (Hernández Nariño, 2002)

La determinación del índice integral de eficiencia financiera pretende proponer un método para estudiar y evaluar la salud financiera de la empresa con vistas a fortalecer el control económico de la organización, que es una de las bases fundamentales del control de gestión, da la posibilidad de contar con ciertas técnicas y métodos de trabajo para validarlo, además de permitir un análisis más provechoso de los factores claves e importantes para tener éxito en la implementación e instrumentación de un modelo que tributa al perfeccionamiento del sistema de control y a potenciar sus mayores ventajas para el futuro.

Un intento de relacionar los Índices Integrales elaborados en Cuba para el apoyo a la gestión empresarial es tomado del repositorio de tesis doctorales de Ingeniería Industrial.

En este sentido los autores Rogelio Suarez Mella, Beatriz Cristina Brito Vinas, Fernando Marrero Delgado, Dianelys Nogueira Rivera, María de L. Artola Pimentel, Clara Elena Marrero Fornaris, Ernesto Negrin Sosa, William Ariel Sarache Castro, Santiago Ibarra, Marisol Perez Campana, Luis Marqués Ortiz, MoraymaCazull Imbert, EvisL .Diéguez Matellan, Arialys Hernández Narino, Josel. Gonzales Antruna, Grether Lucia Real Pérez y Jorge Viteri Moya, abordan sobre índices integrales teniendo en cuenta la utilización de esta herramienta los trabajos realizados para el Clima Organizacional, Integrales de Gestión, Responsabilidad Socia, Desempeño del sector del transporte , Sistemas Integrados de Gestión , Índice Integral de Salud de Ecosistemas. Otros ejemplos cubanos resultan las propuestas para el Diagnóstico Logístico de Distribución y un indicador integral para potenciar el control económico.

La economía cubana está inmersa en un proceso de transformaciones profundas. En busca de salida a la recesión de los '90, cambian conceptos y presupuestos, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, se incorporan a la escena nuevos sujetos económicos y varían las reglas de la planificación y control. En consecuencia, de las condiciones actuales, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento se precisa, desarrollar una alternativa que permita perfeccionar el proceso de toma de decisiones, así como obtener resultados eficientes.

El uso de indicadores sintéticos o integrales, para evaluar la eficiencia del sistema, ha cobrado una amplia difusión en los últimos tiempos.

A juicio de Medina (2011) este desarrollo se debe a las razones siguientes:

- El resultado es un único valor que permite una fácil comparación con períodos precedentes u otras empresas; así como el estudio de tendencias.
- Los elementos contemplados en su creación son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información académicos y empresarios reconocidos en la actividad que se estudia.
- No requiere que los empresarios tengan un conocimiento profundo sobre el tema que aborda el indicador para su utilización en la toma de decisiones.
- Permiten ser automatizados fácilmente.
- Resulta factible crear una relación causa-efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación.

- Son herramientas que permiten un diagnóstico permanente del sistema, así como vincularse a otros procedimientos de mejora empresarial.

De igual manera, plantea que entre las limitaciones más comunes a estos indicadores integrales, se pueden citar:

- Escasa utilización de software asociados a los indicadores integrales, a pesar de las facilidades que estos brindan para su automatización, y aún menor, el vínculo de los software creados a los sistemas informatizados existentes en las empresas.
- No se fijan criterios de evaluación para los elementos que forman parte de los indicadores, lo que implica evaluaciones no homogéneas en su aplicación.
- Evalúan el sistema, se limitan a diagnosticar los principales elementos provocadores de las desviaciones y no a incidir sobre sus inductores de actuación.
- Limitado uso del carácter proactivo.

Conclusiones parciales del capítulo I

De acuerdo con los objetivos propuestos en el presente capítulo se establecieron las siguientes conclusiones:

- ❖ El contrato es el principal instrumento de que se valen los hombres para sus relaciones jurídicas, es decir, es la principal fuente de las obligaciones, no es sólo un documento jurídico, no solo sirve para regular legalmente las relaciones entre partes, fijar obligaciones, documento probatorio, sino que es una institución viva, algo más activo, un instrumento, un vehículo, un medio, para crear, implementar acciones, para realizar la empresa.
- ❖ Los contratos son acuerdo de voluntades, anteriormente divergentes, por virtud del cual se crea, modifica o extingue una relación jurídica.
- ❖ El autor considera que resulta de gran interés el conocer de manera completa y profunda todo lo relativo al sistema de contratación económica y la determinación de los Índices Integrales. Donde el último está conformado por una serie de pasos o etapas que se solucionarían por la aplicación de variados métodos y técnicas.

Capítulo II. Descripción del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación en empresas estatales.

Una vez realizado el estudio teórico del sistema de contratación económica así como los índices integrales en el mundo y en Cuba el autor considera necesario proponer el procedimiento para la evaluación de la actividad contractual. El logro de dicho objetivo cuenta con la realización de un grupo de epígrafe que se muestran a continuación.

2.1. Antecedentes del procedimiento.

El presente epígrafe tiene como finalidad demostrar los estudios realizados en la literatura de los últimos 10 años acerca de la elaboración de los índices integrales en el mundo y en Cuba. En este caso el autor pretende dejar a continuación la tabla 2.1 como resumen de las consultas realizadas donde se evidencia el autor, el tema que defiende el mismo y como es su visión acerca de los procedimientos para definir índices integrales en diferentes temáticas.

Tabla 2.1. Índices integrales en la literatura.

Autor	Tema	Procedimiento
Dianelys Nogueira Rivera, Dr.Ing. Alberto Medina León. Dr. Lázaro Quintana Tapanes. Tesis doctoral. 2002	Índice Integral de Eficiencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de indicadores ➤ Peso relativo de los indicadores ➤ Determinación del índice de eficiencia financiera ➤ cálculo del indicador integral ➤ Evaluación de los resultados
Elisset Ribot Vázquez Trabajo de diploma 2015	Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinación de los indicadores. ➤ Ponderación de los indicadores. ➤ Diseño del índice integral ➤ Descomposición de los indicadores críticos. ➤ Pronóstico del comportamiento futuro del índice integral ➤ Definición de acciones estratégicas
Adriana Delgado Landa Pedagogía Universitaria 2015	Procedimiento para evaluar el desarrollo de habilidades generales en estudiantes a través de un índice integral.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de las dimensiones con sus respectivos indicadores para medir el desarrollo de la habilidad ➤ Determinación de la importancia relativa de cada dimensión para el desarrollo de la habilidad ➤ Determinación del valor de los indicadores, dimensiones y forma de evaluación ➤ Confección del índice integral para medir el desarrollo de la habilidad ➤ Evaluación del índice integral

Yasmany Lamar Rodríguez Tesis presentada en opción al título de máster en administración de negocios Matanzas, 2015.	Índice Integral para el análisis del capital de trabajo en el hotel Meliá Varadero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección de los expertos. ➤ Coeficiente de consenso ➤ Concordancia entre los juicios emitidos por los expertos ➤ Estimar el peso relativo de cada indicador. ➤ Determinar el índice integral del capital de trabajo para la actividad hotelera ➤ Definición de los puntos débiles del capital de trabajo
Osmar Axel Cervantes Cabrera. Artículo 013.17 pdf	Propuesta de un Índice Integral de evolución de riesgo para empresas cotizadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delimitar el objeto del índice ➤ Elaborar y seleccionar teoría variables ➤ Configuración del instrumentos de medida
Dr. Alejandro Alvares Nobell. Artículo 131_Nobell	Hacia un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptualizar las variables de interés ➤ Dimensiones e indicadores ➤ Establecer niveles de medición ➤ Análisis e interpretación de los Datos

Fuente: elaboración propia

En este sentido para la comprensión de dichas literaturas se plasma a continuación la explicación detallada de cada uno por los pasos que se definen dentro del procedimiento.

Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control Económico. Dianelys Nogueira Rivera 2002.

La determinación de este índice integral de eficiencia financiera pretende proponer un método para estudiar y evaluar la salud financiera de la empresa, con vistas a fortalecer el control económico de la organización, que es una de las bases fundamentales del control de gestión, da la posibilidad de contar con ciertas técnicas y métodos de trabajo para validarlo, además de permitir un análisis más provechoso de los factores claves e importantes para tener éxito.

Obtención de los indicadores: con tal propósito y como primer paso fueron definidos 8 de los ratios más utilizados en el análisis económico- financiero. Estos indicadores están encabezados por la rentabilidad económica, seguida del plazo promedio del inventario, utilización del capital circulante, vulnerabilidad a las existencias, el período de cobro, solvencia, liquidez y por último el endeudamiento total. Esta selección se realizó por medio de encuestas a expertos.

Peso relativo de los indicadores: para la determinación del peso relativo de los indicadores (V_j) se utilizó, por los autores, el método de comparación por

parejas, a partir del cual se construyó el triángulo de Fülher, pero bien pudieran ser personas de experiencia de la organización, que de acuerdo a las propias características del proceso, determinen la importancia de un indicador respecto a otro. Se obtuvo, tras la aplicación del método, que el indicador de más importancia es la liquidez, le sigue la rentabilidad económica con un valor muy próximo, o sea que estos dos ratios definen en gran medida que el valor del índice sea considerable, de obtener estos las máximas puntuaciones. Para desarrollos futuros podría considerarse la utilización de otros métodos de ponderación como el AHP (Analytic Hierarch y Process), de acuerdo a la profundidad con que se pretenda analizar, evaluar e interpretar este índice integral.

Determinación del índice de eficiencia financiera: para determinar el comportamiento de cada indicador en la empresa, varios expertos otorgan una puntuación, según los niveles de comportamiento de los indicadores en la empresa, comparado con los últimos años; pero bien pudiera tenerse en cuenta para desarrollos futuros la comparación con otras empresas de buen resultados en el sector, el competidor más cercano, o efectuar una valoración del comportamiento de cada indicador para el nivel de eficiencia que precisa la empresa. Los expertos deben ser los de más experiencia en la organización, los que tengan conocimientos de temas económicos, o cuenten con información necesaria para conocer el comportamiento de estos indicadores y puedan tomar decisiones. Pueden incorporarse expertos de fuera de la organización en función de consultores externos.

Cálculo del indicador integral: se desarrolló la expresión que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación), y el que posee la organización en la actualidad. Para este estudio preliminar sólo se tomó la opinión de tres expertos en la empresa, pertenecientes al Consejo de Dirección, se utilizó la técnica de entrevista, pero es aconsejable que estos sean más, Suárez Mella (1996) propone seis expertos; Kendall, en su método de grupo para determinar las características de calidad de un producto, utiliza más de siete o siete para buscar menor subjetividad y mayor precisión.

Evaluación y resultados: una vez obtenido este índice la empresa estará en condiciones de: Evaluar su capacidad y eficiencia financiera para afrontar

cambios económicos y tecnológicos del entorno. Resolver problemas internos de la empresa. Potenciar nuevas inversiones importantes para el avance de la organización. Seguir de cerca la marcha del control económico en la empresa y determinar así los factores que inciden en el desempeño desfavorable.

Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto. Elisset Ribot Vázquez 2015.

Para la aplicación satisfactoria del procedimiento que se presentó para diseñar el índice integral que permita evaluar la ejecución del presupuesto, corresponde la definición de una serie de etapas y pasos que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo.

Determinación de los indicadores: en esta primera etapa se determinarán los indicadores que formarán parte del índice integral, así como los expertos que integrarán la investigación juegan un papel preponderante en la determinación y evaluación de los indicadores a formar parte del índice integral, a través del método Delphi o de expertos y mediante la aplicación de entrevistas y encuestas.

Ponderación de los indicadores: una vez obtenida la información primaria, para la obtención del índice, se hace necesario poner en práctica una serie de pasos, con el objetivo de obtener el peso de cada indicador. Se llevará a cabo una encuesta a los expertos sobre el orden o posición que deben ocupar cada uno de los indicadores seleccionados en la etapa anterior. Para este propósito se utilizará el método *Kendall*, con el objetivo de establecer si a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, donde se determinó el orden de los indicadores, existe concordancia entre la opinión de cada uno de los expertos y así dar paso a fijar el peso de los mismos. Determinar el peso relativo de cada indicador se utilizara los datos obtenidos a partir de los indicadores seleccionados tras ser aplicado el método *Kendall*.

Diseño del índice integral: esta etapa se desagregará en cuatro pasos que son de vital importancia y que conducirán finalmente a alcanzar el objetivo trazado de determinar un índice integral que consienta la evaluación de la ejecución del presupuesto en la provincia de Matanzas.

Partiendo de los Estados Financieros (Estado de Rendimiento Financiero Consolidado Provincial, Estado de Situación Consolidado Provincial, Estado de Inversiones Consolidado Provincial y Estado de Gastos del Presupuesto

Central por Partida Provincial), se procede al cálculo de los indicadores para la actividad gubernamental, con sus correspondientes gráficos para el período comprendido.

Seguidamente se desarrolla una tabla donde aparezcan cinco niveles de evaluación, donde el grupo de expertos, luego del análisis que realice con toda la información cuantitativa posible y las valoraciones cualitativas, deberá por consenso, marcar con una (X) el nivel actual que considere sobre el comportamiento del indicador analizado. De no existir consenso, se considerará la puntuación sobre la base de una medida de tendencia central (media o moda).

Para el cálculo del indicador o índice integral se desarrolló la expresión propuesta por (Nogueira, D. 2002) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad. La misma fue adaptada ya que no se llamará índice integral de eficiencia financiera (IIEF), sino que a los efectos de esta investigación se denominará índice integral para evaluar la ejecución del presupuesto (IIEEP).

Indudablemente, resulta difícil establecer límites para decidir si la actividad gubernamental tiene un índice integral para evaluar la ejecución del presupuesto en la provincia de Matanzas, alta, medio o baja, por cuanto no existen referencias anteriores del cálculo de este índice; no obstante, aunque no existe una base referencial o de comparación, su cálculo permite contar con una “herramienta útil” en manos de los directivos para el análisis a nivel gubernamental y la toma de decisiones oportunas, a través de la comparación con períodos anteriores del desempeño del sector objeto de estudio.

Descomposición de los indicadores críticos: consiste en descomponer los indicadores críticos, resultado de la evaluación otorgada a cada uno de ellos durante el diseño del índice integral en la etapa anterior, para de ese modo conocer las causas que provocan el mal comportamiento en ellos, así como las deficiencias y los autores de las desviaciones negativas; para ello se utilizan los métodos Dupont o Pirámide de Razones y Sustituciones Seriadadas.

Pronóstico del comportamiento futuro del índice integral.

Pronosticar es emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, basándose en análisis y en consideraciones de juicio, y a su vez obtener

conocimiento sobre eventos inciertos que son importantes en la toma de decisiones presentes.

Factores que intervienen en la selección del Método de Pronóstico.

- El contexto del pronóstico
- La relevancia y disponibilidad de datos históricos
- El grado de exactitud deseado
- El período de tiempo que se va a pronosticar
- El análisis de costo-beneficio del pronóstico
- El punto del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Los métodos de pronósticos se pueden clasificar en cualitativos y cuantitativos; para este último se emplean dos métodos:

- Análisis de series de tiempo.
- Modelos causales.

Definición de acciones estratégicas.

Es oportuno destacar que aun cuando sea significativo el valor de cada indicador, más significativo resulta que éste brinde información precisa respecto a los elementos evaluados, a partir de lo cual se encaminarán las acciones y en lo cual se fundamenta el análisis. Para este análisis se particulariza en las causas que modifican favorable o desfavorablemente los indicadores que afectan al índice integral y permite definir las acciones estratégicas encaminadas a mejores resultados económicos financieros mediante los resultados de la aplicación de los métodos Dupont y Sustituciones Seriadas obtenidos en la etapa anterior del procedimiento, y la evaluación de la ejecución presupuestal.

Procedimiento para evaluar el desarrollo de habilidades generales en estudiantes a través de un índice integral. Adriana Delgado Landa, 2015.

De acuerdo con los intereses de la presente investigación se hace necesario definir un índice integral que mida el desempeño de un proceso en específico.

Obtención de las dimensiones con sus respectivos indicadores para medir el desarrollo de la habilidad: los indicadores que intervienen en el desarrollo de la habilidad pueden estar explícitos o implícitos en el concepto del paso anterior. Es recomendable agruparlos por dimensión, o sea que a cada dimensión le corresponden un conjunto de indicadores. Es necesario definir en función de la habilidad que se pretende evaluar, cuáles indicadores permiten

medir su desarrollo, los que deben aparecer correctamente explicitados. Se recomienda como dimensiones los componentes de la habilidad (cognitivo, ejecutor e inductor).

Determinación de la importancia relativa de cada dimensión para el desarrollo de la habilidad (DELGADO 2008, 2013, 2015).

La importancia relativa de cada dimensión, puede ser diferente para el desarrollo de la habilidad. Para establecer esa diferencia se necesita consultar con expertos y determinar la importancia relativa de éstas, de un respecto a otra. Este proceso posee una fuerte carga subjetiva, lo que hace necesario que la selección de los expertos sea rigurosa. Para determinar la importancia relativa de cada dimensión para el desarrollo de la habilidad se pueden emplear varios procedimientos. Se propone un procedimiento (SAATY, 1989), que constituye la base de la metodología multicriterio conocida por Procesos Analíticos Jerárquicos (PAJ). Este procedimiento requiere de los expertos, seleccionados previamente, la comparación simultánea de solo dos dimensiones, es decir una comparación de valores subjetivos por parejas.

Determinación del valor de los indicadores, dimensiones y forma de evaluación.

Para evaluar cada indicador se utilizarán métodos que permitan la obtención de estos: encuestas, observación, revisión de exámenes, experimentos, entrevistas; en dependencia de los indicadores y de la habilidad que se pretenda medir. En este sentido la evaluación del indicador se hace cualitativamente con las categorías de excelente, bien, regular y mal. Las tres primeras refieren el aprobado. En el caso que reciba la categoría de mal significa que no lo tiene aprobado. Esta manera de evaluar se corresponde con la forma de evaluación del aprendizaje en la Educación Superior.

Confeción del índice integral para medir el desarrollo de la habilidad: para el cálculo del índice integral se utiliza una fórmula que integra a través de una sumatoria el producto de la puntuación de la dimensión por la importancia relativa de esta.

Evaluación del índice integral.

Se tiene en cuenta para evaluar el comportamiento del índice, escalas utilizadas en varias investigaciones, donde se emplean índices integrales (BRITO 2000; SUÁREZ 2001; NOGUEIRA 2002; HERNÁNDEZ 2010;

DELGADO 2013). Estas son contextualizadas en virtud de reflejar, más claramente, las características del proceso de evaluación del aprendizaje.

Índice Integral para el análisis del capital de trabajo en el hotel Meliá Varadero. Yasmany Lamar Rodríguez, 2015.

Para la aplicación del procedimiento que se presentó para diseñar el índice integral que permita el análisis del capital de trabajo, corresponde la determinación de una serie de pasos que permitirá llevar a determinar del mismo.

Selección de los expertos: El método de expertos permite consultar un conjunto de expertos para validar una propuesta sustentándola en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, entre otros. Se realiza una búsqueda de especialistas en el objeto de estudio (teniendo en cuenta profesión, años de experiencia, institución donde labora y desempeño profesional).

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran las siguientes etapas:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección de la lista de expertos.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.
- Selección de los expertos a utilizar.

Coeficiente de consenso: La información recopilada mediante la encuesta debe ser procesada a través del coeficiente de consenso, el cual expresa si los decisores aceptan o no la propuesta que les hace el facilitador. Una vez determinado si existe consenso entre los expertos, es necesario determinar si existe concordancia entre los criterios de los expertos y determinar cuáles son los indicadores críticos.

Concordancia entre los juicios emitidos por los expertos.

Una vez obtenida la información primaria, para la obtención del índice, se hace necesario la reducción del listado con la intención de conocer los indicadores críticos de actuación y convertirlo en un número racional y manejable de información para la gestión. Para este propósito se utilizará el método *Kendall*.

Este coeficiente se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos) a partir de la presentación

de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado criterio. La secuencia a seguir es la siguiente:

Primero. Construir el instrumento a partir del cual los decisores emitirán su juicio sobre el ordenamiento que darían al conjunto de entes según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye.

Segundo. Presentar el instrumento a cada uno de los decisores por separado e invitarlos a realizar la operación de ordenamiento. El facilitador del proceso puede efectuar todas las iteraciones por diferentes vías: a) personal cara a cara; b) por vía electrónica; c) por correo convencional, u otras.

Tercero. Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construye la Matriz de Rango.

Estimar el peso relativo de cada indicador.

Para determinar el peso relativo de cada indicador se utilizara los datos obtenidos a partir de los indicadores seleccionados tras ser aplicado el método *Kendall*.

Determinar el índice integral del capital de trabajo para la actividad hotelera.

Para el cálculo del indicador integral se desarrolló la expresión propuesta por (Nogueira, D. 2002) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad. La misma fue adaptada ya que no se llamará índice integral de eficiencia financiera (IIEF), sino que a los efectos de esta investigación se denominará índice integral del capital de trabajo para la actividad hotelera (IICTH).

Seguidamente se desarrolla una tabla donde aparezcan cinco niveles de evaluación, donde el grupo de expertos, luego del análisis que realice con toda la información cuantitativa posible y las valoraciones cualitativas, deberá por consenso, marcar con una (X) el nivel actual que considere sobre el comportamiento del indicador analizado. De no existir consenso, se considerará la puntuación sobre la base de una medida de tendencia central (media o moda).

Definición de los puntos débiles del capital de trabajo.

En este paso se van a listar los puntos débiles del capital de trabajo a partir de los indicadores de actuación que afectan el índice integral. Es oportuno

destacar que aun cuando sea significativo el valor de cada indicador, más significativo resulta que éste brinde información precisa para la toma de decisiones que apruebe el análisis causa - efecto respecto a los elementos evaluados, a partir de lo cual se encaminarán las acciones de gestión, en lo cual se fundamenta el análisis dinámico. Para este análisis se propone el apoyo en el método Dupont y el diagrama causa – efecto.

La interpretación de los resultados finales de cada índice sirve para indicar hacia qué elementos debe estar dirigido el programa de mejoras, pero es muy importante el análisis realizado por el investigador, porque al calcular índices integrales, una excelente evaluación en uno de sus elementos puede equilibrar resultados negativos de otros elementos, por lo que la decisión debe estar complementada con el análisis del equipo de trabajo.

Entre las virtudes de la propuesta destacan: su carácter integrador, el enfoque a procesos, la posibilidad de automatización, el basamento científico de la propuesta para obtener los elementos que lo conforman, su capacidad para ser utilizado en la toma de decisiones y la factibilidad de ser usado proactivamente, entre otras razones.

Propuesta de un índice integral de evolución del riesgo para empresas cotizadas. Osmar Axel Cervantes 2015.

Delimitación de los objetos del índice: Evaluar el nivel de éxito con que es administrado el riesgo en las empresas cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores, basado en un marco aceptado a nivel internacional.

Elaboración y selección teórica de las variables: las variables más representativas para la elaboración del índice son: Arquitectura del riesgo: roles y responsabilidades, control interno, estructura de comunicación, estructura de reporte, estructura del gobierno corporativo. Cultura de riesgo: actitud-apetito, filosofía, toma de riesgos y directriz ambiental.

Directriz de riesgo: políticas y procedimientos, herramientas y metodologías. Evaluación del riesgo: identificación, interacciones, evaluación, priorizar. Y estrategia empresarial: misión, visión, objetivos estratégicos. Estas fueron seleccionadas con base en las dimensiones expresadas en el marco teórico, así como de las diferentes metodologías.

Configuración del instrumento de medida: En los resultados de la investigación se presenta el instrumento, así como la explicación de su medida.

Un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica. Dr. Alejandro Alvares Nobell 2013.

Conceptualizar las variables de interés: implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).

Dimensiones e indicadores: se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se evalúa. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

Establecer los niveles de medición: determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio...etc.)

Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)

Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Análisis e interpretación de los datos: Elaboración de índices. Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables). Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).

Teniendo en cuenta la síntesis realizada al inicio del epígrafe de todos los procedimientos encontrados en la literatura, el autor de la presente investigación resume mediante la tabla 2.2 la coincidencia de la bibliografía consultada con el procedimiento propuesto.

Tabla 2.2. Coincidencia con la propuesta

Autores	Coincidencias
<p>❖ Dr. Alejandro Álvarez Nobell V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – V CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2013</p> <p>❖ Osmar Axel Cervantes Cabrera Guadalupe del Carmen BrianoTurrent XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.</p>	Variables de interés
<p>❖ Arialys Hernández Nariño. Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León. Lázaro Quintana Tápanes. Revista Avanzada Científica Vol. 5 No. 1 Año 2002</p> <p>❖ Yasmany Lamar Rodríguez Tesis presentada en opción al título de máster en administración de negocios Matanzas, 2015.</p>	Peso relativo de cada indicador
<p>❖ Arialys Hernández Nariño. Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León. Lázaro Quintana Tápanes. Revista Avanzada Científica Vol. 5 No. 1 Año 2002</p> <p>❖ Adriana Delgado Landa Pedagogía Universitaria 2015</p>	Cálculo del indicador
<p>❖ Arialys Hernández Nariño. Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León. Lázaro Quintana Tápanes. Revista Avanzada Científica Vol. 5 No. 1 Año 2002</p> <p>❖ Dr. Alejandro Álvarez Nobell V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – V CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2013</p>	Comportamiento del indicador
<p>❖ Arialys Hernández Nariño. Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León. Lázaro Quintana Tápanes. Revista Avanzada Científica Vol. 5 No. 1 Año 2002</p> <p>❖ ElissetRibot Vázquez. Trabajo de diploma 2015</p>	Algoritmo matemático
<p>❖ Arialys Hernández Nariño. Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León. Lázaro Quintana Tápanes. Revista Avanzada Científica Vol. 5 No. 1 Año 2002</p>	Evaluación por escala

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia con el análisis antes realizado se puede concluir que para la confección del epígrafe se tuvo en cuenta 6 literaturas de las cuales el total fueron referenciadas dentro de la propuesta que a continuación se presenta indistintamente. Causa mayor repetición Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León, Lázaro Quintana Tápanes. Revista Avanzada Científica Vol. 5 No. 1 Año 2002. No obstante el autor considera oportuno demostrar la superioridad de la propuesta. Dentro de los aspectos a tener en cuenta se encuentran:

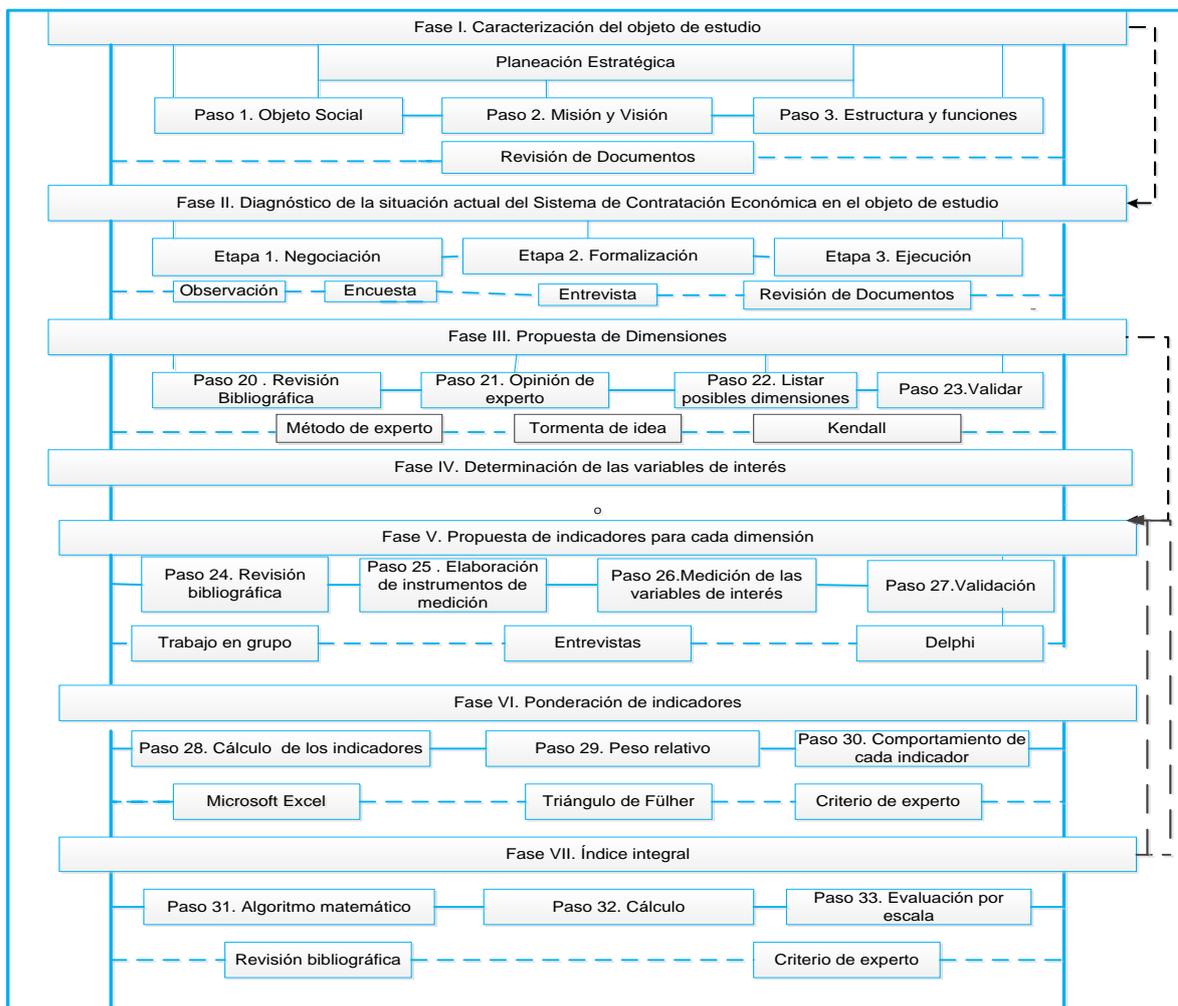
- ❖ La evaluación integral del sistema de contratación económica a través de las actividades precontractuales, contractual y post-contractual. Así como la relación jurídica y económica obligatoria que crece dentro del propio sistema.
- ❖ Es capaz de identificar las actividades claves dentro del sistema permitiendo hacer mayor énfasis en ellas y lograr la mejora continua.
- ❖ Permite lograr un sistema de indicadores relacionados directamente con la evaluación de las etapas y con otras actividades que se desarrollen para llevar a cabo la actividad contractual.
- ❖ Se encuentra detallado como llegar a evaluar de forma integral teniendo en cuenta el resultado cualitativo a partir de un algoritmo matemático.

2.2. Procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación.

El presente epígrafe tiene como finalidad la presentación de la propuesta (ver figura 2.1 que se pretende realizar una vez consultada la bibliografía correspondiente en el sustento teórico así como los antecedentes de la misma. Dicho procedimiento cuenta con el objetivo de: disponer de una herramienta que permita la evaluación integral de la actividad contractual teniendo en cuenta los indicadores definidos con anterioridad. Como objetivos específicos persigue:

- ❖ Contribuir a que la aplicación del procedimiento sea una práctica sistemática y relevante en la gestión comercial de cualquier empresa estatal.
- ❖ Elevar la preparación de los especialistas que se involucran en la actividad comercial de las empresas y por consiguiente en la aplicación del procedimiento.
- ❖ Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua y el cambio.

Figura 2.1. Procedimiento para determinar el índice integral del sistema de contratación económica.



Fuente: Montalvo Palacios, 2017

Fase I. Caracterización del objeto de estudio.

Para esto se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma. Así como se deben estudiar las relaciones internas y externas, lo cual incluye el conocimiento y evaluación de las relaciones existentes entre las áreas implicadas en la puesta en marcha de la actividad comercial conjuntamente con la contratación económica obligatoria, es decir, las interrelaciones que se establecen entre las áreas encargadas parcial o totalmente del manejo de todas las obligaciones y deberes en el ámbito contractual.

Por su parte, el análisis de las relaciones externas prevé el estudio de cómo la empresa se relaciona con el entorno, basada fundamentalmente en que ésta es

un subsistema del sistema entorno. Se pueden identificar la relación fundamental entre la empresa y los proveedores.

Esta relación interna y con el medio que manejan la operatividad empresarial, son justificadas por las necesidades de la empresa de adquirir y vender recursos del entorno obteniéndolos generalmente mediante un crédito, siendo este el elemento fundamental de surgimiento del contrato.

Lo anteriormente descrito responde a las Fases que se muestra a la tabla siguiente:

Tabla 2.3. Resumen de la Fase I

Fase I. Caracterización del objeto de estudio	
Paso 1. Caracterización de la misión y visión Paso 2. Descripción del objeto social Paso 3. Descripción de la estructura y funciones	Análisis de documentos

Fuente: Montalvo Palacios, 2015

Paso 1. Descripción del objeto social con el fin de mostrar a lo que se dedica la entidad y los servicios que brinda.

Paso 2. 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.

Paso 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.

Fase II. Diagnóstico de la situación actual del sistema de contratación.

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:

Etapa 1. Negociación: 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 (o 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 (ver anexo 1) como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Tabla 2.4.Resumen de fase II. Etapa 1

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio	
<p>Etapa 1. Análisis de la Negociación</p> <p>Paso 4. Descripción de la necesidad que pretende satisfacer la entidad</p> <p>Paso 5. Apropiaciones presupuestales</p> <p>Paso 6. Verificación de precios y tarifas</p> <p>Paso 7. Verificación de requerimientos de oferta de contratos</p>	<p>Análisis de documentos</p> <p>Entrevistas</p>

Fuente: Montalvo Palacios, 2015

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 (ver anexo 2 y 3). El plan de la entrevista se convierte en una encuesta. También se utiliza como investigación de control para verificar información obtenida por otros métodos.

Paso 4. Descripción de la necesidad que la entidad pretende satisfacer con la contratación.

Paso 5. 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 6. 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 7. 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 la tabla que se muestra próximamente ilustra la fase para mayor entendimiento, acompañado de los métodos los cuales coinciden con los explicados en la etapa anterior:

Tabla 2.5. Resumen de Fase II. Etapa 2

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio	
<p>Etapa 2. Formalización del Contrato</p> <p>Paso 8. Verificación de las responsabilidades y formas de pago</p> <p>Paso 9. Análisis de las cuentas por edades y documentación</p> <p>Paso 10. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago</p> <p>Paso 11. Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos y las legislaciones vigentes</p> <p>Paso 12. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación</p> <p>Paso 13. Selección de los contratos que deben ser dictaminados por un asesor jurídico de la entidad contratante</p>	<p>Análisis de documentos</p> <p>Entrevistas</p>

Fuente: Montalvo Palacios, 2015

Paso 8. 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 9. Análisis de las cuentas por edades y documentación: con el propósito de revisar los documentos comerciales necesarios para efectuar los cobros y pagos.

Paso 10. 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 11. 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 12. 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 13. 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.

Etapa 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 las reclamación de los contratos y su seguimiento para lo cual se necesita la respuesta de los pasos que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2.6. Resumen fase II. Etapa 3

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio	
<p style="text-align: center;">Etapa 3. Ejecución del Contrato</p> <p>Paso 14. Análisis de los contratos cancelados.</p> <p>Paso 15. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real</p> <p>Paso 16. Análisis de las relaciones económicas de acuerdo con el presupuesto de la entidad.</p> <p>Paso 17. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente.</p> <p>Paso 18. Revisión de las modalidades por tipos de contratos.</p> <p>Paso 19. Verificar si existen reclamaciones y evidencias de las Mismas, todo lo cual se analiza a partir de los componentes que se plasman a continuación:</p> <p>Componente 1. Analizar las causas que propician 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.</p> <p>Componente 2. Verificar que se cumplan los plazos establecidos para presentar y dar respuestas a las reclamaciones.</p> <p>Componente 3. Comprobar que se encuentren en la reclamación las características del producto o de la obligación incumplida.</p>	<p>Revisión de Documentos</p> <p>Observación</p> <p>Encuestas</p>

Fuente: Montalvo Palacios, 2015

Paso 14. Análisis de los contratos cancelados: la cual tiene como fin la revisión de las causas y el monto correspondiente.

Paso 15. 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 16. 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 17. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente: con el fin de verificar la coincidencia de los mismos.

Paso 18. Revisión de las modalidades por tipos de contratos: se realiza con el fin de formalizar las relaciones económicas entre las entidades.

Paso 19. 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.

Fase III. Propuesta de dimensiones.

La presente fase tiene como objetivo: establecer dimensiones de la contratación económica en función de las características del objeto de estudio y su relación con la actividad contractual. Para lograr dicho objetivo es necesario cumplir los pasos siguientes:

Paso 20. Revisión bibliográfica: el presente paso se logra a partir de la búsqueda en literaturas nacionales e internacionales todo lo relacionado con dimensiones, componentes u otro elemento que pueda ser medido por un grupo de indicadores que se interrelacionen entre sí.

Paso 21. Opinión de experto: en este paso se tendrá en cuenta principalmente la opinión de los expertos sobre las dimensiones que pueden ser medidas en el sistema de contratación económica en las empresas.

Paso 22.Listar las posibles dimensiones: mediante el presente paso se realizará un listado de cada una de las dimensiones que se obtuvieron en la búsqueda bibliográfica y la opinión de experto que se cumplió en el paso anterior.

Paso 23. Validación de las dimensiones: como resultado del paso se logrará validar cada una de las dimensiones anteriormente listadas por experto y de aquí se definirán cuales formarían parte de la fase III.

Para el cumplimiento de dicha fase se utiliza en primer lugar el método de experto el cual consiste en: la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.

Métodos de expertos: Dentro de los métodos generales de prospectiva cabe destacar aquellos que se basan en la consulta a expertos, que reciben la denominación de métodos de expertos.

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones:

No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.

El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de éstas que de otra manera hubiese sido más lento.

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más conocedor en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.

El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar

a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento (ver anexo 4 y 5)

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.

La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de ésta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla, el grupo hace de su supervivencia un fin, esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.

En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido. Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos. Una persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.

Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución. Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes.

En segundo lugar la tormenta de idea: la lluvia de Ideas (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de "lluvia de ideas" que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir si trabajan de forma independiente. "Para su aplicación es necesario: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar.

Existen diferentes tipos de lluvia de ideas, dentro de los cuales se encuentran:

No estructurado (Flujo libre)

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un papel o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros.

Silenciosa (lluvia de ideas escritas)

Es similar a la Lluvia de Ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Consejos para la Construcción/ Interpretación:

Hacer una lista de las ideas que pueden ser criticadas, editadas por duplicación, y clasificadas de la más importante a la menos importante.

Soluciones creativas para problemas basados en las contribuciones hechas por todos los miembros del equipo.

Relación con otras herramientas:

La Lluvia de Ideas generalmente se relaciona con: Diagrama de Afinidad, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis del Campo de Fuerzas, Diagrama de Interrelaciones, Hoja de Verificación Checklist para la Reunión de Datos, Multivotación, Técnica de Grupo Nominal.

Por último se válida mediante Kendall: este método consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada interrogante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas en

cuestión. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$\sum_{i=1}^m A_i \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Además para recoger los índices según criterios gráficos y analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

$W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

Dónde:

A_{ij}: Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

Aplicación:

Para priorizar las características o causas principales un problema de los cuales se derivan otros. Este es uno de los mejores métodos para cuando los expertos tienen la misma especialidad y se aplica siguiendo un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas.

De acuerdo con este método, se trata de perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica recíproca de las opiniones de los especialistas pero de

forma aislada, sin contacto entre ellos y manteniendo el anonimato de las opiniones o argumentaciones al defender las ideas.

¿Cómo se utiliza?

1. Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
2. Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
3. determinar las prioridades y el índice de concordancia.
4. enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Consejos para la construcción/ interpretación:

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la validación del conocimiento de los expertos para lograr una alta confiabilidad y concordancia del estudio.

Los expertos no deben de exceder de 13 y en un mínimo de 7 expertos

Relación con otras herramientas:

El método Kendall se relaciona con: Gráfica de Pareto, Diagrama de Causa y Efecto, Matriz de Planeación de Acciones, diagrama de afinidad, tormenta de ideas.

Todo lo anterior se resume en la tabla siguiente:

Tabla 2.7Resumen de fase III

Fase III. Propuesta de Dimensiones	
Paso 20. Revisión bibliográfica Paso 21. Opinión de experto Paso 22. Listar las posibles dimensiones Paso 23. Validación de las dimensiones	Tormenta de idea Método de experto

Fuente: Montalvo Palacios, 2015

Fase IV. Variables de interés: identificar variables en el diagnóstico: implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).

Teniendo en cuenta el alcance de la presente investigación la definición de las variables se pretende realizar para determinar que elemento adicional se puede medir mediante los resultados del diagnóstico, lo cual permitirá tenerlo en

cuenta para la propuesta de indicadores en la fase que se muestra a continuación.

Fase V. Propuesta de indicadores para cada dimensión.

La presente fase tiene en cuenta cada uno de los pasos para la obtención de los diferentes indicadores que sean capaces de medir el sistema de contratación económica en empresas estatales. Para lo cual es necesario el cumplimiento de un conjunto de pasos.

Paso 24. Búsqueda bibliográfica y consultas: el presente paso se logra a partir de la búsqueda en literaturas nacionales e internacionales todo lo relacionado con indicadores existentes que midan la actividad contractual así como otros componentes y elemento que puedan ser medido y que se interrelacionen entre sí.

Paso 25. Elaboración de los instrumentos de medición: cada uno de los indicadores seleccionados, teniendo en cuenta la relación de éstos con las estrategias de la organización, deben ser medidos con diferentes instrumentos, tales como: cuestionarios, entrevistas, observación directa, entre otros. Estos instrumentos de medición serán validados mediante el programa estadístico SPSS 11.5.

Para la elaboración de los instrumentos de medición se parte del estudio de instrumentos previamente utilizados en investigaciones anteriores y se elaboran los mismos, mediante la técnica de trabajo en grupo de investigación. Estos se han elaborado sobre la base del método de escalamiento Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems representados en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la opinión eligiendo uno de los puntos dentro de la escala.

Los métodos que se utilizan para estas tareas son: revisión bibliografía, trabajo en grupo, tormenta de ideas y la elaboración de cuestionarios.

Paso 26. Medición de las variables de interés: el presente paso se realiza teniendo en cuenta las variables definidas en la fase IV de dicho procedimiento. Dichas variables deben estar relacionadas con elementos particulares que se deben definir en la actividad contractual y las cuales tienen que ser medidas para lograr dar una evaluación cuantitativa o cualitativa a la actividad contractual.

Paso 27. Validación de los indicadores: el presente paso se realiza con el objetivo de validar científicamente los indicadores que se proponen una vez consultada la bibliografía y las consultas realizadas por los especialistas.

Fase VI. Ponderación de indicadores.

En esta fase se tienen en cuenta un grupo de pasos relacionados entre sí.

Paso 28. Cálculo de los indicadores: se realizan a partir de las fórmulas matemáticas u otra medición que se presente una vez definido cada uno de ellos. Otra visión se desarrolla a partir de la expresión que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación), y el que posee la organización en la actualidad.

Paso 29. Peso relativo de cada indicador: para la determinación del peso relativo de los indicadores se utilizó, por los autores, el método de comparación por parejas, a partir del cual se construyó el triángulo de Fülher, pero se considera por los autores de dicha propuesta que pudiera ser personas de experiencia de la organización, que de acuerdo a las propias características del proceso, determinen la importancia de un indicador respecto a otro.

Paso 30. Comportamiento de cada indicador: para determinar el comportamiento de cada indicador en los objetos de estudios se utilizan varios expertos que otorgan una puntuación, según los niveles de comportamiento de los indicadores en la empresa, comparado con los últimos años; pero bien pudiera tenerse en cuenta para desarrollos futuros la comparación con otras empresas de buenos resultados en el sector, el competidor más cercano, o ejecutar una valoración del comportamiento de cada indicador para el nivel de eficiencia que precisa la empresa. Todo lo anteriormente explicado se resume en la presente tabla.

Tabla 2.9.Resumen de fase VI

Fase VI. Ponderación de indicadores	
Paso 28. Cálculo de los indicadores Paso 29. Peso relativo de cada indicador Paso 30. Comportamiento de cada indicador	Microsoft Excel Comparación de pares Triángulo de Fülher Método de experto

Fuente: Montalvo Palacios, 2015

La modificación consiste en la presentación tabular de los resultados y su codificación. Como se verá inmediatamente, esta manera de dar tratamiento a la utilización del triángulo, no sólo facilita el procesamiento estadístico de los resultados, sino también hace menos complejo y más comprensivo el proceso decisorio a la persona que emite los juicios. En esencia, se mantiene el procedimiento de la comparación por parejas sólo que de una manera diferente.

Comparación de los criterios por parejas:

Para llevar a cabo esta comparación, se elabora una **matriz criterio-criterio**, donde se consignan las preferencias en cada pareja de criterios (1 significa que el criterio i es más importante que el criterio j).

Cálculo del peso subjetivo de cada criterio: Aquí se determina la preferencia total de cada criterio, es decir, la cantidad de veces que el criterio analizado es preferido respecto a los restantes; y así se calcula el peso subjetivo de cada criterio a través de la siguiente expresión:

$$W_{kj} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ji}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n P_{ji}}$$

Dónde:

W_{jk}: peso subjetivo del criterio j.

P_{ji}: preferencia del criterio j sobre el criterio i.

En la siguiente tabla se muestran los cálculos respectivos, y el peso subjetivo resultante de cada criterio de acuerdo con la información brindada en la matriz criterio-criterio:

Peso subjetivo mediante Triángulo de Fuller Modificado

	Σ	W _j	Peso subjetivo
C ₁	5	0,3333	33,3333 %
C ₂	4	0,2666	26,6666 %
C ₃	2	0,1333	13,3333 %
C ₄	1	0,0666	06,6666 %
C ₅	3	0,2000	20,0000 %
	15	1,0000	100,0000 %

Ponderación Objetiva: Esta forma de ponderación se obtiene con la aplicación del método de la entropía mediante los siguientes pasos:

Cálculo de la entropía de cada criterio: Para hallar la entropía (**E_j**) de cada criterio, se utiliza la siguiente expresión:

Fase VII. Índice Integral.

La siguiente fase tiene como objetivo fundamental llegar a realizar una evaluación profunda e integral acerca de la actividad contractual en cualquier objeto de estudio. Por lo que el autor de dicha investigación propone 3 pasos para la determinación del índice integral los cuales se explican a continuación.

Paso 31. Determinar el algoritmo matemático: la determinación de los Índices Integrales se realiza sobre la base del cálculo aritmético, usualmente una función aditiva; se requiere desarrollar una expresión del tipo como las que se muestran en el anexo 6, en la que se realiza una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad.

Paso 32. Cálculo del índice: se identifican los valores correspondientes a utilizar y se realiza el cálculo mediante la fórmula definida en el paso anterior.

Paso 33. Evaluación por escala: se utiliza para determinar en qué estados se encuentra la organización objeto de estudio.

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente planteados el autor decide plasmar las bases para la aplicación de dicho procedimiento:

- ❖ una información, veraz, precisa, completa pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud, la cual se encuentra contenida en los documentos rectores del área comercial, contabilidad y departamento jurídico.
- ❖ las herramientas necesarias para facilitar su aplicación (*Software Microsoft Excel*), y los métodos (Expertos y Kendall),
- ❖ especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenido,
- ❖ una Empresa (directivos y trabajadores) abierta al cambio y la mejora continua, concientizan su necesidad.

Conclusiones parciales del capítulo

Una vez culminada la presentación del procedimiento para lograr un análisis integral de la contratación económica y del diseño metodológico de la investigación, se arriba a las siguientes conclusiones:

- ❖ El procedimiento en su conjunto tiene en cuenta el marco teórico y conceptual correspondiente a la contratación y las generalidades por la cual se compone el ámbito empresarial.
- ❖ La integración de diferentes métodos y técnicas que se incluyen en el Procedimiento soportan las bases científicas del mismo, favorecen su aplicación en el objeto de estudio práctico.
- ❖ Se utiliza la propuesta de indicadores económicos para obtener un mejor logro en el Sistema de Contratación Económica.

Capítulo III. Presentación de los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.

El desarrollo de este capítulo se llevará a cabo la aplicación parcial del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica, dando cumplimiento hasta la fase cinco, siguiendo cada uno de los pasos lo cual permitirá llegar a resultados de forma lógica y coherente.

Se define desde los elementos metodológicos que su aplicación es parcial debido a que la empresa objeto de estudio no facilitó la información en tiempo para la ponderación de los indicadores y el cálculo del índice integral.

3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.

Fase I. Caracterización del objeto de estudio.

A partir del reordenamiento Empresarial se hace imprescindible adoptar un conjunto de medidas técnicas organizativas para propiciar el máximo control en el uso de los recursos disponibles, de acuerdo con los niveles de actividad de cada entidad, pasan de la planificación material a la financiera a partir del presupuesto que sea capaz de generar el productor o el comerciante con sus resultados. En el año 1987 se modificó en el MINAZ el Sistema de Aseguramiento, pasándose de la forma tradicional de pedidos y asignación de recursos al trabajo basado en la compra – venta, de acuerdo al Presupuesto de cada Entidad, lo que permitió dar nuevos pasos en la creación de un Sistema de Aseguramiento sobre la base de la eficiencia.

En la TAR (Tarea Álvaro Reinoso), la UEB hizo un Proceso de Reorganización que ya había puesto en marcha con anterioridad, logran una estructura estable que cumplió con la Misión asignada con las dificultades que se resolvieron con el desarrollo del trabajo.

A partir de ahí AZUGRUP tiene como objetivo final hacer del Grupo una Entidad integrada por eslabones de un alto nivel de eficiencia, una imagen de Buen Servicio, que comercializa sus productos a bajos costos, inicia en el incremento de la eficiencia de los productores del MINAZ, ya sea en el Sector Azucarero, Agropecuario o para enfrentar las nuevas misiones encomendadas por el Organismo. Desde el año 2003 se comenzó a trabajar en una incipiente

estrategia de trabajo hasta el año 2014, tiene origen a los inicios en la planeación estratégica a mediano plazo, es en Diciembre del año 2004 a través de la Resolución 68 del Presidente de AZUGRUP que se establecen los objetivos de trabajo estratégicos hasta el año 2007 lo que marca la pauta del seguimiento y constante perfeccionamiento de dicho método. Por medio de la Resolución 19 del año 2004 se

pone en vigor los procesos que rigen toda la actividad del Grupo y contribuyen al fortalecimiento de la creación de una estrategia mucho más acabada, y es a partir del año 2006 que se comienzan a dar los primeros pasos para perfeccionar el Sistema Empresarial de Aseguramiento y por tanto se decide que la actividad que se desarrolla dentro de los Complejos Agro Industriales (CAI), pasara a formar parte de la Empresa provincial de Aseguramiento Agro Industrial (EMPAAIA), con el nombre de UCAI (Unidad Comercializadora Agro Industrial), para luego formar las bases y llegar a UEB (Unidades Económicas de Base).

En la actualidad pasa de ser UEB a ser la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí la cual atiende la comercialización de las UEB ubicadas en Jesús Rabí y René Fraga, pertenecientes a la Empresa Azucarera Matanzas.

Paso 1. Misión y Visión de entidad objeto de estudio

La Agencia tiene como misión satisfacer las necesidades de los recursos materiales a la agroindustria azucarera mediante las relaciones contractuales con las empresas importadoras, las comercializadoras, la producción nacional, la transportación y comercialización de las mismas, con eficiencia y calidad, según los requerimientos del cliente con un alto nivel de motivación de los trabajadores y el mejoramiento de las condiciones laborales, a la que se le da cumplimiento por medio de la estructura organizativa.

Su visión se basa en que los Recursos Humanos están altamente motivados y comprometidos con el desarrollo de la organización. El programa de perfeccionamiento logra en la Empresa elevados niveles de productividad y eficiencia en la gestión de los recursos tanto materiales como humanos y financieros, por lo que la Agencia logra que los mismos sean entregados oportunamente a los clientes y con la calidad requerida.

Paso 2. Descripción del Objeto Social

La constitución y funcionamiento de la Agencia se ampara en el objeto social refrendado en la Resolución 323/03 que resume los límites y facultades junto a las responsabilidades y obligaciones. Para su creación se necesitó tener grupos implicados que se subdividen en internos y externos, el primero de ellos lo componen, los órganos de dirección, los órganos colegiados, los cuadros dirigentes, especialistas y jefes de áreas de trabajo según la propia estructura concebida en la plantilla, el segundo grupo, lo componen, el Consejo de Dirección de la Empresa como tal, el Consejo de Dirección de la Empresa Azucarera Matanzas, el Grupo Nacional que dirige la actividad a ese nivel, la Oficina Empleadora, las Direcciones Municipales de subordinación local como son: la Dirección Municipal de Trabajo, el Instituto nacional de Asistencia y Seguridad Social, la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, el Banco Popular de Ahorro, el Banco de Crédito y comercio (BANDEC), etc, que también contribuyen con el alcance de las perspectivas planteadas por la organización, relaciones por las que se da cumplimiento a los aspectos de la Resolución.

Paso 3. Descripción de la Estructura y Funciones

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administrativos, o sea si los mismos hacen bien su trabajo es más probable que la organización logre alcanzar sus objetivos y de cumplimiento a su misión, a tenor de lo cual obviamente el departamento económico y contable juega un papel de vital importancia con su sistema contable como eje principal de toda la actividad económica y financiera que tiene su expresión de resultado final en el momento en que se elaboran y presentan los Estados Financieros, por medio de los que se evaluará la gestión integral de la organización, por lo que juega un papel importante en cómo este estructurado el mismo, que en el caso de la Agencia objeto de investigación se encuentra organizado y estructurado de la forma siguiente:

- ❖ Un especialista principal en Contabilidad y Costos.
- ❖ Seis (6) Técnicos A en Gestión económica, responsabilizados con los diferentes subsistemas como se detalla a continuación.

Responsabilidades del especialista principal:

- ❖ Es el encargado de velar por todo el funcionamiento del área y está encargado de la Planificación.

Responsabilidades de cada Técnico.

- ❖ Uno encargado de Cuentas por Pagar y Banco.
- ❖ Uno de Cuentas por cobrar y gestión a los clientes.
- ❖ Uno encargado del tratamiento contable al subsistema de Activos Fijos y Estadísticas.
- ❖ Uno con el subsistema de Nóminas.
- ❖ Uno con el subsistema de Inventarios y Medios de Rotación (MR) en general.
- ❖ Una Cajera, para todo el movimiento de efectivo.

Aspectos Jurídicos:

La organización no posee Departamento Jurídico, sino que en la Sucursal Provincial radica el mismo con un asesor y un especialista que da tratamiento, a todos los trámites legales de la provincia por cada Agencia, no obstante desde estas últimas se elevan las regularidades o irregularidades a darle tratamiento.

Ejemplos

- ❖ El Asesor Jurídico con firma del Director Provincial emite resolución de nombramiento con autorización a efectuar contratos de compraventa con los proveedores y clientes respectivamente.
- ❖ El Asesor Jurídico, emite y firma de conjunto con el Director Provincial resoluciones de aprobación de los Órganos colegiados de la Agencia.
- ❖ Se ofrece o necesita modificar las resoluciones de firmas para la documentación y operaciones bancarias.
- ❖ Se eleva a la empresa provincial (departamento jurídico), documento visitado por el Director de la Agencia con los nombres y apellidos, cargo, así como de qué actividad se encargará en el banco, por lo que será confeccionado el documento en dicho departamento y presentado al banco de la localidad donde tiene su cuenta la entidad.
- ❖ En el tratamiento a las cuentas por cobrar, mensualmente se emite al departamento jurídico un informe de aquellas cuentas que exceden de los 30 días con las consiguientes certificaciones y actas de conciliaciones con

el deudor y el mismo se encarga de jurídicamente proceder, según lo que establecen las normas tanto jurídicas como contables, de tratamiento a las mismas y una vez recibido ese documento en la Agencia se procede contablemente a hacer la transferencia de la cuenta contable 135- Cuentas por cobrar a la 347- Cuentas por cobrar en litigio.

Principales clientes y proveedores

Proveedores

- ❖ Importaciones AZUIN POR.
- ❖ Talleres nacionales de producción- ferreterías

Clientes

- ❖ Industrias, destilerías, unidades productoras (CPA (Cooperativas de Producción Agropecuaria), UBPC (Unidades Básica Producción Cañera) y CCS (Cooperativa Crédito y Servicio) Cañeras, no Cañeras) y los particulares contratados por la CCS con convenios para entrega de carne porcina.

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

Etapas 1. Análisis de la negociación

Paso 4. Descripción de las necesidades que pretende satisfacer la entidad

Son muchos los aspectos que se tienen en cuenta en el momento de negociar, la Agencia Jesús Rabí trata de cumplir rigurosamente para que no exista ningún tipo de problema, no siempre se puede cumplir con estos requisitos, por distintos aspectos y factores que perjudican el cumplimiento de los objetivos que demanda la actividad. A continuación se exponen las novedades encontradas en cada una de las tareas que se definen en la explicación de la secuencia metodológica.

En el momento de la negociación la agencia tienen en cuenta características generales de los productos que se quieren contratar los cuales se dejarán claros en las tareas que corresponden, pero no se explica las necesidades de contratar el producto según los resultados de la entrevista que se le ejecuta a las personas relacionadas con la actividad.

Paso 5. Apropiación presupuestada

En la entidad no se conoce hasta el momento que se vencen los términos de pago si la entidad tiene o no capacidad para pagar el servicio o el producto que

se contrata aunque se realizan en la dirección provincial conciliaciones comerciales donde se nutren de algún conocimiento con respecto al tema.

Paso 6. Verificación de precios y tarifas

Sobre los precios y tarifas establecidas se puede decir que la agencia se caracteriza por la comercialización lo cual no tienen definidos en todo momento un precio estándar de producto, tienen en cuenta en muchos casos los márgenes comerciales y precios tentativos según la última adquisición del mercado aunque la actividad forma parte de las funciones de la sucursal provincial. Solamente tienen en cuenta lo reglamentado por el Ministerio en caso que se contrate productores nacionales.

La empresa se rige por lo establecido en el sistema de pago y precio, aunque en ocasiones existen quejas de algunos de los clientes por los precios de las tarifas de transportación, de las toneladas, unidades de medida y del precio de venta de algunos productos que tienen en el mercado para comercializar. Es un proceso de compra y venta las necesidades netas de la unidad es mantener condiciones especiales en los almacenes para poder conservar los productos que tengan alcance tener un buen sistema de ruteo o poder contratar bien las poseer los medios informativos todos los recursos que llevan una buena negociaciones.

Paso 7. Verificación de requerimiento de oferta de contratos

Los requerimientos que se tienen en cuenta en el momento de la negociación son calidad de los productos, condiciones de transportación, carga, alcance de la información y documentación técnica y por último la garantía y vigencia del mismo. Además de estos aspectos se debe tener en cuenta propiamente las condiciones del producto, las fechas de caducidad tiene que ser mayor de 6 meses por las características de los mismos cuando se refiere a medicamentos.

Etapa 2. Formalización del contrato

Paso 8. Verificación de la responsabilidad y forma de pago

Sobre las responsabilidades y formas de pago la entidad en el momento de la negociación tributan a la próxima etapa, deja claro las obligaciones de ambas partes y la forma de pago tienen en cuenta que cada cliente debe tener presente la responsabilidad de cumplir con lo pactado en el contrato ya que este es un documento legal el cual se rige por clausuras y tiempo. Todos

deben velar para que su pago se realice en el lapso estipulado en el mismo sin que se dificulte los derechos de ambas partes en general. Para que continúe la paz y las negociaciones entre ambas parte, porque cualquier incumplimiento puede traer consigo acciones legales o de otra índole.

Paso 9. Análisis de las cuentas por edades y documentación

Las cuentas por cobrar y por pagar son un elemento importante a tener en cuenta en la agencia ya que son numerosos clientes y proveedores que poseen altos valores en moneda nacional y divisa, semestralmente se hace la conciliación tanto en divisa como en moneda nacional en ese momento se debe pagar las facturas que se encuentren en óptimas condiciones en términos de 30, 60 o 90 días, si el cliente no tiene el dinero se hace un convenio y se pacta una nueva conciliación, con fechas para el pago de la deuda si se va fuera del término de 30 día el cliente analiza si paga en una o tres partes. Si se pasa de 90 días se emplea letra de cambio, posteriormente se firma un convenio comercial con recargo del 8% del valor de la factura. En caso de sobrepasar la letra se aplican facturas por mora.

Paso 10. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago

En la agencia mensualmente a los clientes que no reconcilian y pactan frecuentemente sus deudas con AZUMAT se les aplican un cobro de la factura por mora en el pago. (O sea de aquellas facturas e importes fuera de 30 días). Mensualmente en la comercialización final del mes (24 al 25) se extraen del sistema (Versat Sarasola) las facturas fuera del término de 30 días por cada cliente y se le realiza una factura por concepto de cobro por morosidad, el procedimiento para el cálculo de la misma está dado por $(\text{total de la deuda} / 360 \text{ días comercial} \times 8\% \text{ de letra de cambio}) \times \text{los días de términos de pagos}$.

Paso 11. Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos según las resoluciones vigentes

No todas las personas que brindan información para el desarrollo de la investigación tienen conocimiento sobre las actualizaciones vigentes de la contratación económica, aunque se resalta en dos momentos la actualización que realiza el jurídico de la sucursal provincial a cada contrato para el próximo año, independientemente de existir ese mecanismo en la dirección provincial los contratos a la entidad objeto de estudio no llegan completos pues le faltan

en muchos casos la documentación requerida. La entidad no cuenta con un departamento jurídico, toda la información se brinda y la sucursal provincial aprueba y firma los mismos y formalizan de igual forma los precios por los que se registrará el producto con las restricciones explicadas anteriormente.

Paso 12. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación

No existe evidencia del funcionamiento de la comisión de contratación porque se encuentra a nivel de provincia esto perjudica el conocimiento de la agencia en cuanto a la información para poder llevar un correcto proceso de contratación, solamente se averigua en la conciliación semestral por actas de clientes de brigada comercial y así se lleva el control del plan de los recursos.

Paso 13. Selección de los contratos que deben ser dictaminados por un asesor jurídico de la entidad contratante

Los contratos se dictaminan por el asesor jurídico en la empresa provincial.

Etapa 3. Ejecución del contrato

Paso 14. Análisis de los contratos cancelados

Generalmente no se cancelan los contratos porque los clientes AZUMAT están bien definidos en el caso de las producciones cañeras, en el radio de acción la industria y en el caso de la producción los convenios, además no existe la necesidad ya que todos los que se realizan son con las personas autorizadas aunque al cierre del año se procede a reanudar los mismos que es la diferencia entre cancelar, no le puede vender a un cliente si no está contratado cada año.

Paso 15. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan/Real

Con relación al plan/real de la contratación tiene que ver en dependencia de los recursos y del cliente, varía el monto del efectivo para lo cual se realizan revisiones parciales con un resumen, en caso que se sobregire se cancela el contrato en el cierre. No se podría realizar un resumen comercial detallado del plan real que necesita cada cliente, por tanto esta experiencia obtenida durante varios años permite evitar deficiencias, brinda información y datos para evitar dificultad de cualquier índole ya sea planificadas o no. Además mensualmente en la brigada comercial se hace una conciliación que revela la información auxiliándose del Versat Sarasola que sale cada recurso que se le da a al cliente y se conoce con exactitud el estado real de cada material que se le da al mismo.

Paso 17. Confrontación entre el monto cobrado y el acordado anteriormente

Generalmente la diferencia no son alarmantes de hecho no se puede cobrar lo que no está contratado con los clientes que no se encuentran relacionados con la empresa mediante el documento no se puede comprar ni vender, oscilan los valores con independencia de los precios ya que en el momento de la contratación o alcance de suministro se tiene un precio y entra en realidad con otro todo lo anterior depende además del producto y la calidad del mismo.

Paso 18. Revisión de las modalidades por tipos de contratos

Semestralmente se hacen revisiones parciales de lo que está contratado no se tienen en cuenta las distintas modalidades porque ellos son comercializadores y el único que llevan es el de compra-venta.

Paso 19. Verificar si existen reclamaciones y evidencias de las mismas

La entidad en el período que se investiga ha recibido reclamaciones por parte de algunos de sus clientes, se tiene en cuenta que dentro de su misión está garantizar los recursos para dar cumplimiento a su actividad productiva, de manera que tiene que localizar los mismos y controlarlos hasta su uso final; dentro de las reclamaciones recibida en la Agencia, se encuentran las que se detallan a continuación;

- ❖ La UBPC Apodaca contrató los recursos para la Inversión del montaje y puesta en marcha de un sistema de riego por aspersión Maquina de Riego No.5 Se entregó el producto en las fechas pactadas, fue ineficiente la calidad en el montaje por parte del inversionista. La agencia recibe una reclamación por las afectaciones económicos-productivas, se analizaron sus causas por los canales correspondientes y se centra el problema en el inversionista. No obstante, se considera debilidades en el sistema de la contratación, pues en ese momento no se aclara las clausulas o anexos, no es responsabilidad de la agencia las deficiencias del funcionamiento de la inversión. El cliente le debe reclamar al proveedor la eficacia del recurso que oferta.
- ❖ También fue recibida otra reclamación por la calidad de las limas de producción nacional, de modo que no se probaron las misma al adquirir el recurso y ponerlo en uso. Demuestra una vez más las deficiencias que

transfieren la responsabilidad de las afectaciones a la Agencia es la empresa productora la responsable.

De forma general se puede argumentar que en la agencia la mayor causa de estas reclamaciones recae en la calidad de los recursos en las formas de darle utilidad a los productos, a los instrumentos y herramientas. Seguidamente se discuten las reclamaciones con la Sucursal Provincial y se decide si da lugar o no.

Fase III. Propuesta de dimensiones.

En la presente fase se realiza un grupo de pasos que conlleva a presentar las dimensiones que podrán ser medidas en el procedimiento que se aplica. Para ellos se muestran los pasos a continuación:

Paso 20. Revisión bibliográfica

En este caso el autor realizó un grupo de consultas bibliográficas de diferentes fuentes que se refieren a la conceptualización de dimensiones y sobre sistema de contratación económica así como su relación. Del estudio surgen las siguientes ideas: se considera por el autor que las dimensiones en su esencia integran la medición de variables como son área, volumen y longitud. De igual manera es la relación que pueda existir en ellas donde su propia integración permita inferir un resultado ya sea positivo o negativo. Por otra parte pueden estar dadas por la concatenación de datos en una visualización directa.

Según el paso anterior el autor define que las dimensiones a medir con respecto al sistema de contratación económica son: económica, jurídica.

Paso 21. Opinión de experto

Para el cumplimiento del presente paso fue necesario aplicar la técnica de selección de experto, la cual se sustenta en la selección de personas que tengan conocimiento y argumentación (ver tabla 3.1) sobre un tema. En este caso se aplicaron las encuestas para la obtención del coeficiente de experticia. El resultado final se traduce en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos sobre cuáles serían las dimensiones a tener en cuenta para evaluar el sistema de contratación económica.

Tabla 3.1. Resumen de selección de experto

Tabla 3.1													
Coefficiente de Competencia (K)	P. E.1	P. E.2	P. E.3	P. E.4	P. E.5	P. E.6	P. E.7	P. E.8	P. E.9	P. E.10	P. E.11	P. E.12	
eficiente de Conocimiento (Kc)	0.526	0.602	0.857	1.000	0.631	1.000	0.812	0.858	0.915	0.900	0.950	0.680	
Coefficiente de Argumentación (Ka)	0.800	0.740	0.820	0.920	0.720	0.880	0.760	0.800	0.880	0.890	0.760	1.000	
Kc	0.66	0.67	0.84	0.96	0.68	0.94	0.79	0.83	0.90	0.90	0.86	0.84	
Cantidad de Expertos a seleccionar:													
				a	*	n	=	9					
Número entre 0 y 1 prefijado por los investigadores				0.6									
Número de atributos:						15							

Fuente: elaboración propia

En la tabla que se muestran a continuación se refiere a los expertos antes seleccionados con su cargo correspondiente.

Tabla 3.2. Relación de nombres y cargos

Nombre y apellidos	Cargos
Alfredo Rodríguez Alfonso	Director
Rolando Vázquez Beteta	J Comercial
Claribel García Torres	J Económica
Maybi Delgado Fernández	Especialista comercial
Rosalía García Hernández	Especialista comercial
Alfredo Fernández Mijares	Especialista comercial
José La Peira Rodríguez	Asesor jurídico
Marisol García García	Especialista gestión económica
Antonio Galla Rodríguez	Especialista gestión económica

Fuente: elaboración propia

El sustento del presente paso se considera a partir de la aplicación de una tormenta de idea la cual permite la implicación de todos los miembros del equipo y con el fin de estimular la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas. Cada uno de ellos dieron a conocer sus propuestas llegando a un criterio unificado de las posibles dimensiones para evaluar el sistema de contratación económica ya que fueron las ideas más representativas y relevantes fueron: el proceso inversionista, control interno, jurídica, económica, social. Coincidiendo en dos de ellas con lo estudiado por el autor en la literatura.

Paso 22. Listar las posibles dimensiones

Para cumplimentar el presente paso se muestra en la tabla 3.3 las dimensiones resultantes acompañadas de la relación que considera el autor que tienen cada una de ellas con el proceso contractual.

Tabla 3.3. Dimensiones y su relación con la contratación

Dimensiones	Relación con la contratación
Proceso Inversionista	Su relación es debido a que las inversiones dependen en su gran mayoría de contratación de personas y de otras empresas para la puesta en marcha de la actividad. En el proceso se encuentran clientes y proveedores donde su relación es mediante un contrato.
Control interno	El sistema de contratación económica se considera un proceso en el cual se relaciona directamente con la actividad contable. Esta actividad es sistemáticamente evaluada por auditores internos y externos de cualquier empresa. En este caso de ver el subsistema de cuentas por cobrar y pagar es necesario tener presente que su envejecimiento depende de los pactos definidos en la actividad contractual.
Jurídica	La principal relación radica en que toda actividad contractual antes de ser finalmente aprobada debe estar dictaminado por un asesor jurídico y el resultado final depende un grupo de acciones previas realizadas por este.
Económica	La contratación se considera un intercambio de bien o servicio por lo que interviene patrimonio. Es por ello que cada compra venta de producto o servicio genera valor y contribuye de forma positiva o negativa a los resultados de una empresa.
Social	La contratación económica que se pretende evaluar es para las empresas estatales cubanas, cada uno de los resultados económicos que se adquieran contribuye al desarrollo social del país. Es por ello que el cumplimiento del proceso contractual permite aumentar el impacto social del mismo.

Fuente: elaboración propia

Las dimensiones listadas anteriormente están acompañadas de la relación que considera el autor que tienen cada una de ellas con el proceso contractual. En este caso se resumen que la económica: intercambio de bien y patrimonio;

Paso 23. Validación

Para validar el autor tuvo en cuenta el método científico Kendall que define la concordancia que existen entre los expertos en el tema.

Para ello fue necesario entregarle a los 9 expertos la lista con las dimensiones donde ellos organizaron cada una por el nivel de importancia, seguidamente el autor realizó un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y mediante el uso de Microsoft Excel se procesó la información hasta llegar a la conclusión que el coeficiente de concordancia es de 0,7 lo que indica que existe coincidencia entre los criterios.

Tabla 3.4. Resultados de método

	Expertos									$\sum_{i=1}^m A_i$	Cálculo		
	P. E1	P. E2	P. E3	P. E4	P. E5	P. E6	P. E7	P. E8	P. E9		T	Δ	Δ^2
Social	4	5	5	4	3	4	3	5	3	36		9	81
Económica	1	1	2	3	1	1	2	3	1	15		-12	144
Jurídica	3	2	1	2	2	3	1	1	2	17		-10	100
Control interno	2	3	3	1	4	2	4	2	4	25		-2	4
Proceso inversionista	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42		15	225
5										135	27		554

0.7

Fuente: elaboración propia

Las dimensiones finales fueron: económica, jurídica y control interno que fueron las que menor Δ ostentaban en el cálculo del método.

Fase IV. Determinación de las variables de interés.

En la presente fase el autor muestra las variables de interés identificadas mediante el estudio del diagnóstico, estas variables se definieron bajo el manejo de un lenguaje común ya que serán puestas en manos de un público heterogéneo y con el objetivo de determinar o medir elementos adicionales mediante los resultados del diagnóstico.

Las variables determinadas por el autor son:

- ❖ Los precios y tarifas: Es un elemento negativo para la agencia ya que repercute en la variación de las posibles utilidades a obtener en un periodo y a su vez en la relación que debe existir entre los montos cobrados y los acordados previamente en el contrato.
- ❖ No revisión sistemática de la contratación: Trae consigo que no se entreguen mercancías a los clientes en las fechas pactadas con antelación y a su vez encarece los resúmenes comerciales del cumplimiento del Plan/Real.

- ❖ Modalidades por tipos de contratos: que a su vez tiene relación con el chequeo de la actualización de las proformas de contratos debido a la no utilización de la comisión de contratación.
- ❖ Reclamaciones comerciales: estas reclamaciones están dadas por el incumplimiento de parcial o total de lo pactado anteriormente en el momento de la firma del contrato.

Fase V. Propuesta de indicadores para cada dimensión.

En la presente fase se realiza un grupo de pasos que conlleva a presentar la propuesta de indicadores para cada dimensión. Para ellos se muestran los pasos a continuación:

Paso 24. Revisión bibliográfica

El autor para dar cumplimiento al presente paso realizó un grupo de consultas bibliográficas de diferentes fuentes referentes a la conceptualización de indicadores. Del estudio surgen las siguientes ideas: el autor considera que un indicador no es más que una medida que proporciona una visión simplificada de un fenómeno más complejo, o que proporciona una visión más detallada sobre una tendencia o incluso q no puede ser fácilmente observada. De otro modo, los indicadores cuantifican y simplifican una información. Los indicadores deben ser fácil de medir, económicamente viables, concretos, interpretables, receptivos, sensibles, específicos y basados en teorías científicas.

Paso 25. Elaboración de instrumentos de medición.

Para el cumplimiento de este paso el autor muestra las dimensiones de la contratación económica y los indicadores a medir para cada una de ellas.

Tabla 3.5. Relación de los indicadores a medir por dimensiones.

Indicadores		
Económico	Control interno	Jurídico
Grupo de solvencia	Supervisiones realizadas	Cumplimiento de principios
Grupo de actividad	Evaluación del control interno (Cálculo de Riesgo)	Cantidad de reclamaciones realizadas
Grupo de rentabilidad		Cantidad de contratos incumplidos
		Cumplimiento de contrato
		Cantidad de tipos de contratos

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los indicadores que se muestran en la tabla anterior se puede decir que la forma de cálculo está sustentada por cada una de las fórmulas que se muestran en el anexo 6 en el caso de lo económico.

Sobre la dimensión de control interno el autor propone realizar una evaluación del control interno mediante el cálculo de riesgo asociado a la actividad de contratación económica que no es más que el riesgo de que el control interno realizado por la entidad no detecte ni corrija errores después de realizar las pruebas de cumplimiento de los aspectos evaluados dando puntos de 0 a 3 siguiendo lo establecido en la tabla 3.6 y estos representan el nivel de riesgo que puede ser bajo, medio y alto, a continuación se divide la sumatoria de las calificaciones obtenidas entre la cantidad de aspectos evaluados obteniendo como resultado el riesgo del control interno asociado a la actividad de contratación económica.

Tabla 3.6. Sistema de calificación de riesgo.

Procedimiento de control	Aplicación	Efectividad	Calificación	Nivel de Riesgo
existe	se aplica	efectivo	0	bajo
		con deficiencia	1	medio
		no es efectivo	2	alto
	no se aplica		2	alto
no existe			3	alto

Fuente: elaboración propia

El autor propone una guía de aspectos para evaluar la contratación económica que se muestran en el anexo 7.

Paso 26. Medición de las variables de interés

Para el cumplimiento del presente paso el autor muestra en la tabla 3.7 las variables de interés determinadas en la fase IV con sus instrumentos de medición.

Tabla 3.7. Medición de las variables de interés.

Variables de interés	Indicadores	Dimensión
Precios y tarifas	Grupo de solvencia, de actividad y de rentabilidad	Económica
Revisión sistemática de la contratación	Supervisiones	Control interno
Modalidades por tipos de contratos	Cantidad de tipos de contratos	Jurídico
Reclamaciones comerciales	Cantidad de reclamaciones	Jurídico

Fuente: elaboración propia

Paso 27. Validación

La presente validación se realiza por el método de Delphi el cual se traduce en la concordancia que pueden existir entre el criterio de los expertos. En este caso la evolución se realiza identificando sí o no por cada ítem. Finalmente se calculan coeficientes de concordancia donde se compara con un patrón de comportamiento igual de 0.95 donde los valores mayores iguales que el son los que el autor considera que pueden ser los indicadores para la medición de cada una de las dimensiones.

Tabla 3.8. Método de Delphi

Indicadores	Expertos									C.C
	Exp.1	Exp.2	Exp.3	Exp.4	Exp.5	Exp.6	Exp.7	Exp.8	Exp.9	
Razón circulante	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	0.97530864
Capital de trabajo	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	0.95061728
Liquidez de tesorería	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	0.91358025
Prueba ácida	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	0.98765432
Disponibilidad	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	0.92592593
Índice de calidad de la deuda	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	0.92592593
Solvencia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	0.98765432
Rotación de cuentas por cobrar	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	0.96296296
Rotación de cuentas por pagar	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	0.98148148
Rotación de inventario	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	0.98765432
Rotación de los activos fijos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0.88888889
Rotación del circulante	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	0.9382716
Ciclo de cobro	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	0.98765432
Ciclo de pago	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	0.97530864
Ciclo de inventario	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	0.98765432
Margen de utilidad	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	0.9382716
Rentabilidad económica	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	0.96296296
Rentabilidad financiera	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	0.97530864
Rentabilidad en ventas	NO	SI	0.98765432							
Variación en ventas	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	0.9382716
Variación utilidad bruta en ventas	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	0.92592593

Fuente: elaboración propia

Como resultado del método se tiene que los indicadores para medir las dimensiones son los que se encuentran sombreado en rojo en la tabla 3.8.

Conclusiones

Una vez realizado el estudio teórico conceptual de la presente investigación así como la propuesta de dicho procedimiento se concluye:

- ❖ A través de la bibliografía consultada se logró realizar un análisis para definir los elementos teóricos conceptuales relacionados con la contratación económica donde se sustenta como elemento fundamental la voluntad entre dos o más personas, el intercambio de bien o servicio y la relación jurídica obligatoria.
- ❖ El procedimiento tiene en cuenta el marco teórico y conceptual siendo capaz de articular elementos fundamentales relacionados con el tema, se estructura en siete fases y dentro de cada una de ellas se encuentran los elementos esenciales de la planeación estratégica, el diagnóstico a partir de la evaluación detallada de las etapas de la contratación definidas anteriormente, la propuesta de indicadores así como la ponderación de cada uno y la evaluación integrada correspondiente,
- ❖ La aplicación parcial muestra los resultados siguientes:
 1. El diagnóstico permitió evaluar la negociación, formalización y ejecución del sistema de contratación económica en la empresa objeto de estudio.
 2. Se logró proponer las dimensiones por las cuales se evaluó el procedimiento: económica, control interno y jurídica.
 3. Se definieron como variables de interés: los precios y tarifas, las reclamaciones comerciales, la no revisión sistemática de la contratación y las modalidades por tipos de contratos.
 4. Se presentó la propuesta de los indicadores para cada dimensión las cuales fueron validadas por el método Delphi.

Recomendaciones

Por la importancia de los temas abordados para la mejora de sistema de contratación económica se hace necesario realizar las siguientes recomendaciones.

- ❖ Proponer la implementación del procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de contratación económica en la Empresa Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí.
- ❖ Profundizar y sistematizar la capacitación de trabajadores y funcionarios en todos los aspectos relacionados con el control interno y la contratación.
- ❖ Analizar cada uno de los problemas detectados con el consejo de dirección del centro y darle solución mediante la puesta en práctica del procedimiento analizada.

Bibliografía

1. Arango García , Anisleydis. 2013. Contribución a la mejora del Control Interno a través del perfeccionamiento del Sistema de Contratación Económica en la Empresa Comercializadora de Combustibles . s.l. : Tesis en opción al Título de Licenciada en Contabilidad, 2013.
2. Cerquín, L. C., n.d. Elementos fundamentales del sistema de contratación Civil. Revista jurídica Cajamarca.
3. Cerquín, L. C., 2011. Derecho y cambio social. [Online] Available at: <http://www.derechoycambiosocial.com/RJC/Revista11/civil.htm> [Accessed 8 Noviembre 2014].
4. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
5. Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales. Hernández Osorio, Manuel. 2012. 2012.
6. Decreto-Ley No. 304, sobre la Contratación Económica
7. Decreto No. 310, Sobre Los Tipos de Contratos
8. Decreto-Ley No. 15, de 3 de julio de 1978, "Normas Básicas Para los Contratos Económicos", en Gaceta Oficial de la República de 7 de julio de 1978
9. Espinosa Valle , Leidys . 2014. Contribución a la mejora del sistema de Control Interno a través del perfeccionamiento del Sistema de Contratación Económica en la Empresa Comercializadora Cimex Sucursal Matanzas. s.l. : tesis en opción al título de licenciada en contabilidad, 2014.
10. Fernández, Liansy Santiuste. 2013. Propuesta de mejora para el proceso de gestión de la contratación económica en la sucursal CIMEX. Matanzas : s.n., 2013.
11. Gutierrez, Claudia Mosquera. 2014. Contribución a la mejora en la eficiencia del sistema de contratación económica en la agencia Jesús Rabí. matanzas : s.n., 2014.
12. Horta, Osleydi Morejón. 2014. Mejora del Sistema de Control Interno a través del perfeccionamiento del Sistema de Contratación Económica en la UEB TRAZMEC Matanzas. matanzas : s.n., 2014.

13. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 1/enero-abril/2014/p. 94-104. PROPUESTA DE UN ÍNDICE INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA EMPRESAS COTIZADAS EN MÉXICO. Turrent, Osmar Axel Cervantes Cabrera Guadalupe del Carmen Briano. 2015. México : s.n., 2015. Disponible en: Actas on-line: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html
14. LÓPEZ BELTRÁN DE HEREDIA, C.: "La nulidad contractual. Consecuencias". Tirant lo Blanch, Valencia, 1995
15. Lineamientos de la política económica y social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba
16. Montalvo Palacios, Ilvia. 2014. 2014. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos88/contratacion-economica/contratacion-economica2.shtml#ixzz3AkV2ugHA>
17. Medina, A. y Nogueira, D., et.al. (2011). Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial.
18. Primera ed. Trujillo: Normas legales . Schreiber, P. A., 2010. Exposición de motivos y comentarios de Código Civil. Lima: Okura
19. Pinillo, V., 2011. La función económica de la contratación masiva. Revista oficial del poder judicial,
20. Procedimiento para evaluar el desarrollo de habilidades generales en estudiantes a través de un índice integral. Titular, MsC. Adriana Delgado Landa. Profesor Auxiliar. Dr. C. Lourdes Tarifa Lozano.. Profesor. 2015. No. 4, Matanzas : s.n., 2015, Vol. Vol. XX.
21. Quesada Sánchez "Concepto de contrato y figuras novedosas bajo su manto" , Editorial Alianza, Madrid, España, 2009 página 30.
22. Ruz, R. C., 2011. juventudrebelde. [Online] Available at: <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2011-04-16/informe-central-al-vi-congreso-del-partido-cominista-de-cuba/>
23. Resolución No. 2253/ 2005. Indicaciones para la contratación económica.
24. Roura, N. C., 2005. Tema de derecho económico. Cuarta ed. La Habana: Felix Varela.

25. Ribbot, E. (2015). Índice integral para evaluar la ejecución del presupuesto de la provincia de Matanzas. Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, dirigida por el Lic. Yasmany Lamar Rodríguez.
26. Rodríguez, Yasmany Lamar. 2015. Índice Integral para el análisis del capital de trabajo en el hotel Melia Varadero. Matanzas : s.n., 2015.
27. Valdés Díaz, Caridad del Carmen, Artículo Requisitos del contrato, en Derecho de Contratos (Tomo I), Teoría General del Contrato, Colectivo de autores, Editorial Félix Varela, La Habana, 2009.
28. Soto, C. A., 2009. La contratación masiva y la crisis de la teoría clásica del contrato.
29. Soraya Sarría Cruz 2012. LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL MINISTERIO DEL AZÚCAR DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS. Revista: ciencias sociales, económicas y jurídicas. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1296/introduccion.html>

Anexo 1. 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: elaboración propia

Anexo 2. 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: elaboración propia

Anexo 3. 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
<u>1</u>	Los Contratos se acompañan con todos los anexos establecidos.				
<u>2</u>	Se completa como establece el decreto ley la identificación de las partes, denominación del contrato, las cláusulas, los términos de pago.				
<u>3</u>	Los términos de pago que se proponen en los contratos responden a los intereses de la entidad.				
<u>4</u>	Los proveedores muestran la documentación legal requerida para acreditar su capacidad legal y la de su representante.				
<u>5</u>	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: elaboración propia

Anexo 4. Cuestionario para la selección de expertos

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar su competencia como experto en la temática. Para ello debe marcar con una (x) en el caso que le satisfaga algunas de las características propuestas y el nivel de incidencias de las fuentes, en una escala del 0 al 10, siendo el cero el mínimo valor.

Relación de características:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento acerca de la actividad contractual y los indicadores que pueden ser medidos en la temática.											
2. Competencia como especialista en el proceso contractual.											
3. Disposición de ayudar en la realización de la propuesta de un sistema de indicadores para medir el sistema de contratación económica así como el índice integral.											
4. Creatividad para solucionar los problemas que tienen impacto en el proceso contractual de cualquier objeto de estudio.											
5. Capacidad de análisis y evaluación de los indicadores para medir el proceso contractual.											
6. Experiencia práctica en el análisis de indicadores para evaluar el proceso contractual.											
7. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades que se presenten y puedan afectar los indicadores que miden la actividad contractual.											
8. Actualización e información acerca del sistema de indicadores contractual.											
9. Participación en grupos de trabajos que realicen estudios sobre indicadores contractuales.											

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Anexo 5. Cuestionario para la selección de expertos

A continuación se muestran algunas vías por las cuales usted ha podido adquirir los conocimientos que hoy tiene. Es preciso que puntualice el grado (alto, medio o bajo) en que estas vías han influido en la adquisición de los mismos.

Fuente de argumentación	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
1. Estudios teóricos y prácticos realizados sobre la disciplina principal integradora y las prácticas profesionales.			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre la disciplina principal integradora y las guías de prácticas profesionales.			
3. Conocimientos de trabajos investigativos relacionados con la disciplina principal integradora.			
4. Participación en eventos nacionales en el ámbito pedagógico acerca del desarrollo de la disciplina principal integradora.			
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre temas relacionados con la disciplina principal integradora o la relación interdisciplinaria de la carrera.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre el perfeccionamiento de la disciplina principal integradora.			

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Anexo 6. Fórmulas para el cálculo de los indicadores de la dimensión económica

Grupo de solvencia

Indicadores	Fórmulas
<i>Razón circulante</i>	Activos circulantes / Pasivos circulantes
<i>Prueba ácida</i>	Activos circulantes – Inventario / Pasivos circulantes
<i>Solvencia</i>	Activos totales / Pasivos totales
<i>Capital de trabajo</i>	Activos circulantes - Pasivos circulantes

Grupo de actividad

Indicadores	Fórmulas
<i>Rotación de cuentas por cobrar</i>	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio
<i>Rotación de cuentas por pagar</i>	Compras a crédito/ Cuentas por pagar promedio
<i>Rotación de inventario</i>	Costo de venta / Inventario promedio
<i>Ciclo de cobro</i>	30 / Rotación de cuentas por cobrar
<i>Ciclo de pago</i>	30 / Rotación de cuentas por pagar
<i>Ciclo de inventario</i>	360 / Rotación de inventario

Grupo de rentabilidad

Indicadores	Fórmulas
<i>Rentabilidad económica</i>	Utilidad antes de impuestos e intereses / Activos totales promedio
<i>Rentabilidad financiera</i>	Utilidad neta / Capital promedio
<i>Rentabilidad en ventas</i>	Utilidad neta / Ventas netas

Fuente: elaboración propia

Anexo No.7. Aspectos a evaluar en la contratación económica.

1.	Que las relaciones económicas que se establezcan entre las entidades, estén protegidas por el correspondiente contrato, debe estar firmado por las personas facultadas para ello, así como que
----	--

	el mismo esté actualizado.
2.	Si la entidad cuenta con mecanismos o procedimientos para analizar los procesos de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos.
3.	Si se lleva el control de los contratos suscritos
4.	En el caso de los representantes de las partes que intervienen en los contratos, que dispongan del documento justificativo de la representación.
5.	Que previo a la firma del contrato, este se haya dictaminado por el asesor jurídico de la entidad.
6.	Que todos los contratos que tiene la entidad estén firmados por las partes autorizadas.
7.	Si el valor cobrado o pagado por contrato firmado y ejecutado, se corresponde con el monto acordado.
8.	Que la oferta del contrato sea clara y precisa, para ello debe contener los elementos que resultan necesarios, que con la sola aceptación del destinatario pudiera perfeccionarse el contrato.
9.	Que la oferta indique la intención del oferente de quedar vinculado en caso de aceptación, así como el plazo de vigencia.
10.	Que en el contrato estén bien delimitados, entre otros, los aspectos esenciales dedicándole un epígrafe a su explicación.
11	Si las partes pactaron el pago de sanción pecuniaria por mora o incumplimiento total o parcial de una obligación del contrato y su cumplimiento.
12	Si existen contratos cancelados.
13	Si las producciones, servicios o recursos contratados se adquirieron en la forma y plazos acordados en el contrato.
14	En caso de incumplimiento se formulan reclamaciones comerciales.
15	Es obligatorio formalizar por medio de suplementos la realización de modificaciones al contrato.
16	Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivos y se corresponden con la suma de los documentos justificantes.
17	Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y montos aprobados en los presupuestos correspondientes.
18	El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.
19	Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
20	No deben existir saldos por pagar anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y finanzas.
21	Las cuentas por cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados tienen que analizarse por cliente, así como por cada factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el consejo de dirección.
22	Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado; así como las reclamaciones aceptadas.
23	Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.

Fuente: elaboración propia