

**Título:** PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS

**Título:** PROCEDURE FOR THE COMPREHENSIVE MANAGEMENT OF ECONOMIC CONTRACTING AT THE UNIVERSITY OF MATANZAS

**Autor:**

**M. Sc. Dany Ortiz Díaz**

Matanzas Cuba

Director General Universidad de Matanzas

E-mail: dany.ortiz@umcc.cu

**Coautores**

**Dr. C. Pilarín Baujín Pérez**

Matanzas Cuba.

E-mail: pilarin.baujin@umcc.cu

Secretaria del Partido Universidad de Matanzas

**M. Sc. Ilvia Montalvo Palacios**

Matanzas Cuba

E-mail: ilvia.montalvo@umcc.cu

**Resumen**

El perfeccionamiento del sistema de la contratación económica constituye en los momentos actuales especial relevancia e interés, actualmente se realizan un conjunto de transformaciones en el orden económico, dentro de las que sobresale el fortalecimiento de las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal, lo que sin lugar a dudas se refrendará mediante contratos económicos, cuya eficiencia y eficacia dependerá de la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumentos esenciales de la gestión económica. El sistema de gestión y contratación económica en la Universidad de Matanzas, presenta deficiencias detectadas en auditoría internas y verificaciones al Gasto Público, lo cual afecta el buen funcionamiento de la gestión económica financiera, para el estudio de esta problemática, se declaró el siguiente objetivo de la investigación: elaborar un procedimiento para la gestión integral de la contratación económica en la Universidad de Matanzas, de esta investigación se obtendrá un procedimiento con un enfoque sistémico que relacione y entrelace la gestión por proceso, la gestión de la calidad y el control interno, con la concepción de integrar la creación del Comité Económico, Planificación de los Recursos Materiales y Financieros, ejecución del contrato velando por el binomio calidad - precio, la contabilización, pago y ejecución presupuestaria, basado en los pilares de la gestión y concibiendo en cada etapa y fase, el control interno.

**Palabras claves:** contrato, contratación económica, procedimiento de contratación, gestión integral de contratación, normas jurídicas de contratación.

**Abstract**

Economic contracting constitutes an essential tool in updating the Cuban economic model, it is a process in which the different subjects that act in the economy are

integrated, through the conclusion of contracts, which become an instrument to satisfy the needs of the parties. involved in the negotiation process. The economic management and contracting system at the University of Matanzas presents deficiencies detected in internal audits and verifications of Public Expenditure, which affects the proper functioning of financial economic management, for the study of this problem, the following objective of research: develop a procedure for the comprehensive management of economic contracting at the University of Matanzas, from this research a procedure will be obtained with a systemic approach that relates and intertwines management by process, quality management and internal control, with the conception of integrating the process from the creation of the Economic Committee, Planning of Material and Financial Resources, execution of the contract ensuring the quality-price binomial, accounting, payment and budget execution based on the pillars of management and conceiving in each stage and phase, internal control.

**Keywords:** contract, economic contracting, contracting procedure, integral contracting management, legal contracting regulations.

### **Introducción**

El proceso de contratación económica propicia un ámbito de negociación favorable, donde se reflejan acciones legales que, bajo el cumplimiento de la ley aplicable del país, protege los bienes y recursos financieros de ambas partes que son comprometidos en el momento del trazado de los acuerdos de negociación, que son reflejados en los llamados contratos económicos.

La contratación económica y su gestión implican desarrollar acciones estratégicas, jurídicas y económicas que convierta los fines de una organización en resultados que expresen el cumplimiento de los mandatos y satisfaga a los clientes, sobre la base de los deberes y obligaciones fijados en el documento (LLanes, 2020).

En el sistema de gestión económica del país en los momentos actuales se consideró la necesidad de un reordenamiento jurídico en materia de contratación económica, y es así que el primero de noviembre del 2012, el Consejo de Estado aprobó el Decreto Ley No. 304/12 y 310 reunió los tipos de contratos en un solo cuerpo legal. Dirigido en lo fundamental a establecer una normativa que reconozca y dote a una mayor autonomía contractual a los sujetos de la contratación y contribuya a elevar la responsabilidad de estos en el cumplimiento de sus obligaciones. Preservando como una fuente supletoria de estos contratos al Código Civil. Dotando al sistema de contratación de una necesaria flexibilidad que alcance a comprender y tutelar como plenamente eficaces, aquellas otras transacciones que tienen lugar en el ámbito de las relaciones comerciales entre empresas, sin que para ellos se exija como presupuesto el otorgamiento de un contrato escrito.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, trazaron las pautas del proceso de transformaciones en un ambiente de orden, disciplina y control, siendo necesario fomentar el uso del contrato como elemento regulador de las relaciones monetarias mercantiles, y perfeccionar el control, de la gestión eficiente y eficaz, de los sujetos que intervienen en el actual modelo económico. En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en el Modelo de Gestión Económica (Lineamiento General 5) evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica, para elevar la exigencia en su cumplimiento y las relaciones entre los actores económicos. En el VIII

Congreso del Partido, centrado en la conceptualización del Modelo Económico Cubano de Desarrollo Socialista, siendo uno de los objetivos fortalecer los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021 - 2026. Aspecto que se abordó en la Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, considerando que la contratación económica es utilizada como un instrumento efectivo de la gestión económica, regulación y control del mercado, tanto en el proceso de elaboración del plan, como para la concreción de los compromisos concertados entre los actores. Se exige y controla su cumplimiento desde la etapa de negociación, elaboración, ejecución y reclamaciones en caso de incumplimientos, previendo las indemnizaciones que correspondan.

A la contratación económica se le refiere gran importancia, por el hecho de que a través de esta es que se hace formal la relación jurídica económica entre las partes. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 establecen como prioridad para el país el fortalecimiento del contrato como instrumento jurídico, cuestión tal que se debe tener en cuenta siempre a la hora de concertar relaciones contractuales. La contratación económica no solo puede ceñirse a la hora de la firma del contrato, sino también que la legislación establece los tratos preliminares, pasando por la firma del contrato y terminando con la resolución o terminación del mismo. Se puede agregar que de la importancia de la suscripción del contrato depende toda la actividad contractual por las propias características, a través de él se realizan de forma legal todas las actividades que de él se derivan.

En la actualidad el papel del contrato como instrumento jurídico para el intercambio de bienes y servicios ha sido subvalorado; evidenciándose en resultados de auditorías de control interno, incumplimientos de términos de producción o prestación de servicios, impagos, ello sumado a las correspondientes afectaciones y deficiencias que en este orden se generan, particularmente en cada una de las fases o etapas de la vida de un contrato, existiendo una brecha con respecto a la evaluación integral en el proceso de Contratación Económica, con un enfoque sistémico que relacione y entrelace la gestión por proceso, la gestión de la calidad y el control interno. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se considera que las debilidades identificadas afectan el buen funcionamiento de la gestión económica financiera, tanto para las Unidades Presupuestadas, como para el sector empresarial cubano, siendo necesario profundizar desde estudio científico - investigativo la contratación económica.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado y para encontrar alternativas sobre la mejora en el proceso de contratación económica en la Universidad de Matanzas, se propone resolver el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la gestión integral de la contratación económica en la Universidad de Matanzas?

### **Objetivos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de contratación económica en la Universidad de Matanzas.
- Presentar el procedimiento para la gestión integral de la contratación económica en la Universidad de Matanzas.

### **Métodos**

#### **Métodos teóricos:**

- Análisis y síntesis.
- Inducción y deducción.

- Histórico-Lógico.
- Abstracto – concreto

### **Métodos Empíricos:**

- Revisión bibliográfica
- Análisis de documentos.
- Observación científica.
- Entrevista no estructurada
- Diagrama Causa-Efecto o “Espina de Pescado”.
- Enfoque de sistema.

### **Resultados**

En la actualidad el papel del contrato como instrumento jurídico para el intercambio de bienes y servicios ha sido subvalorado; evidenciándose en resultados de auditorías de control interno, incumplimientos de términos de producción o prestación de servicios, impagos, ello sumado a las correspondientes afectaciones y deficiencias que en este orden se generan, particularmente en cada una de las fases o etapas de la vida de un contrato. Sin embargo, muchos no son verdaderos contratos, más bien son bases permanentes o contratos marco que permiten el mantenimiento del vínculo contractual, pero que requieren de ulteriores precisiones para concretar las obligaciones de las partes. Es por ello que, en muchas ocasiones no se establecen o no quedan claros plazos o fechas de entrega, especificaciones de calidad, formas de pago y garantías. El reto esencial que se nos presenta hoy es que el contrato logre regular aceptadamente las relaciones económicas, y así evitar el incumplimiento de las obligaciones que de él se derivan, situación ésta que en la práctica trae aparejada no solo un daño económico a la entidad, sino otras consecuencias que ciertamente tiene un impacto negativo en nuestro modelo económico. (Bencomo-Fariñas Yaneisi y Acosta-Cardoso Annia Teresa, 2020)

Los autores consideran que la contratación económica es un hecho económico que comienza desde una previa negociación hasta la ejecución de la oferta contractual, evidenciándose una relación comercial entre dos o más personas naturales y jurídicas que se define legalmente, acordado por las partes y cumpliendo con las normas jurídicas estipuladas en una pro forma contractual en el cual se declaran las obligaciones de las partes, para el cumplimiento y satisfacción de las necesidades demandadas.

Para un estudio más detallado del diagnóstico, se utilizó el diagrama causa – efecto, con la finalidad de evaluar las debilidades que presenta hasta el momento, el procedimiento de Contratación Económica en la Universidad de Matanzas, determinando varias de las deficiencias identificadas en los cinco elementos por separado. Evaluando así la necesidad de proponer un nuevo procedimiento de Contratación Económica.

Para una mejor comprensión detallada de cada debilidad detectada y presentada en la estructura del Diagrama causa – efecto (Anexo 1), se desglosan a continuación para un mejor entendimiento.

- **Procedimiento de Contratación Económica.** La Universidad de Matanzas tiene un reglamento y procedimiento para la contratación económica, sin embargo, este no logra incluir todos los actores económicos de la gestión no estatal (Trabajadores por cuenta Propia – Cooperativas no Agropecuarias – Micros, Pequeñas y Medianas

Empresas) lo que no permiten efectuar de manera segura el proceder en la gestión contractual. En el momento de la revisión se identificaron resoluciones derogadas posterior a la tarea de ordenamiento monetario, por tanto, la base legal del procedimiento se encuentra desactualizada. No existe una cultura económica integral en todos los decisores que intervienen en este proceso, lo que implica que en ocasiones existan errores en el proceder de las áreas ejecutoras en el proceso de compra de bienes y/o servicios, que inciden negativamente en las buenas prácticas de la gestión económica – financiera de la institución. Por último, el procedimiento no logra en la secuencia de pasos que describe una integración de la gestión integrada que exige la contratación económica, desde la planificación hasta la ejecución presupuestaria.

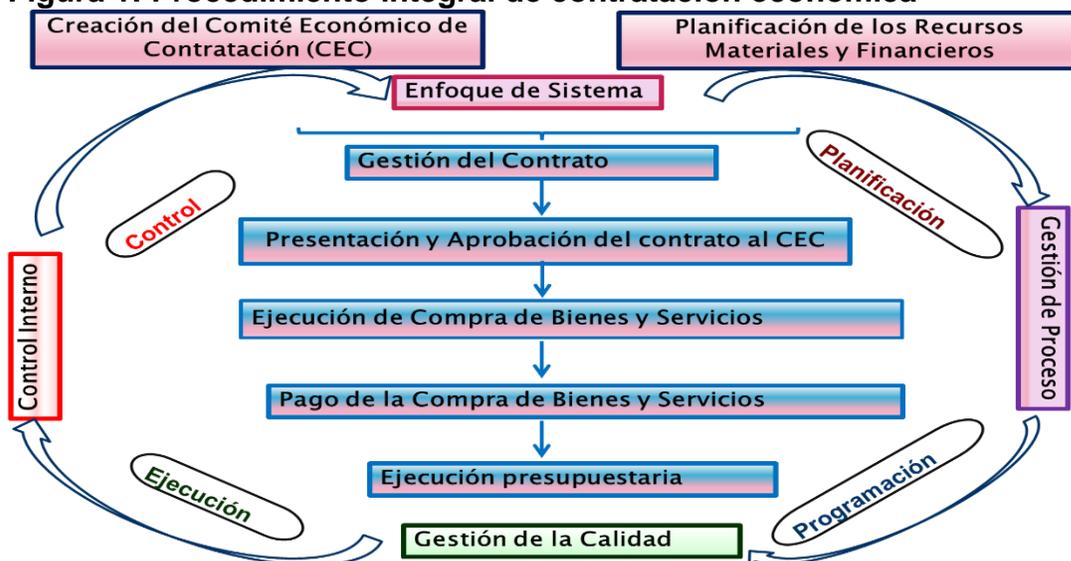
- **Gestión y Aprobación del contrato.** Desde el surgimiento de una necesidad para la compra de bienes y servicios, se hace en el ámbito económico verdaderamente importante llevar a cabo una correcta gestión del contrato, lo que va de la mano de personas competentes que se encarguen de gestionar dicho proceso, hasta lograr la aprobación y formalización de mismo, con el fin de satisfacer cada una de las necesidades, la gestión de contratos apoya en la reducción de los riesgos al garantizar el cumplimiento cuando sea necesario. En la Universidad de Matanzas este proceso se lleva con dificultades debido a que no siempre se realizan las licitaciones adecuadamente, se presentan proforma de contratos con resoluciones derogadas, además de la morosidad en el proceso de gestión del contrato, lo que trae como consecuencia la agudización de las necesidades que surgen al inicio del proceso de negociación.
- **Proceso de compra de Bienes y Servicios.** Para detallar correctamente este elemento, es necesario saber que no se debe realizar una compra de algún bien y/o servicio, sin la existencia de una necesidad identificada y de ser posible planificada. En este proceso muchas veces se lleva al Comité de Contratación compra de bienes y/o servicios que no están planificadas y que debieron visualizarse y proyectarse desde el anteproyecto de plan y presupuesto, para garantizar el financiamiento de cada nivel de actividad programado según el mes en que se desarrollará. De esta manera la ocurrencia de imprevisto atenta contra la adecuada gestión económica – financiera de la planificación y ejecución de los recursos materiales y financieros. Por otro lado, existe inestabilidad en la adquisición y asignación de los recursos, producto de factores externos e internos dentro de la relación monetaria mercantil entre empresas y entidades, ya sea por la variación en los precios de mercancías de proveedores, como en servicios que solicita la Universidad por el empleo de nuevas maquinarias con costos elevados, en los que se ve afectada la mencionada institución. En otras circunstancias, no es posible la compra de algunos bienes necesarios por la no vigencia de los contratos, como punto que evidencia el déficit de control de las áreas involucradas, unido al desconocimiento de las normas y al inadecuado seguimiento contractual, en verificaciones se ha detectado que el valor de los productos o servicios que necesita la institución en ciertos momentos excede el monto pactado y aun así al no existir en el procedimiento acápite que hablen sobre este aspecto, se ejecuta incorrectamente el proceso de compra de bienes y servicios.
- **Proceso de pago.** El proceso de pago es la secuencia de pasos necesarios para llevar a cabo una transacción, es la transferencia de dinero, bienes o servicios que se

realiza a cambio de recibir determinados productos de bienes y/o servicios, bajo un acuerdo previamente establecido por las partes involucradas y reflejado en la letra del contrato, los términos y formas de pago. Es un proceso trabajoso, ya que en la mayoría de los casos es donde detectan disímiles irregularidades, principalmente en los precios pactados en el contrato y los facturados, en los datos de uso obligatorio que tiene que cumplir la factura, según la resolución 55 la cual modifica el Modelo SC-2-12 - Factura, del Anexo Único de la Resolución 11, de 18 de enero de 2007, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, otro elemento que se incumple es en el plazo de entrega de la factura a economía, el periodo de entrega de la factura que no sobrepase el cierre del mes, y en la falta de control del monto del valor aprobado en el contrato y la consecución de facturas reconocidas y aceptadas que sobrepasan el presupuesto aprobado en el contrato. Aspectos que tampoco se dejan evidenciados claramente en el procedimiento que logre una integración de los diferentes pasos que lleva la gestión de un contrato.

A partir de las deficiencias identificadas en el diagnóstico realizado al proceso de Contratación en la Universidad de Matanzas, se elabora la propuesta de un procedimiento, el cual se explica por cada una de las fases, etapas y pasos de forma ordenada, lógica y coherente, considerando la gestión integral del proceso de Contratación Económica, el cual integra métodos, técnicas y herramientas que logra un enfoque de sistema que articula la gestión por proceso, la gestión de la calidad y el control interno. La propuesta de procedimiento que contribuye a la solución de las deficiencias generales mencionadas en el capítulo dos, se detalla en los siguientes esquemas.

En la figura 1, que se muestra a continuación, se exhibe de manera resumida la gestión integral del procedimiento de contratación económica, presentando las fases del procedimiento donde se visualiza un enfoque sistémico que relacione y entrelace la gestión por proceso, la gestión de la calidad y el control interno, con la concepción de integrar el proceso desde la creación del Comité Económico, hasta la ejecución presupuestaria, precisamente cumpliendo con las cuatro fases de la gestión.

**Figura 1: Procedimiento integral de contratación económica**



Fuente: Elaboración propia

Este procedimiento está compuesto como se puede apreciar por 7 fases, 17 etapas y 27 pasos en los que se evidencia de forma concreta integral y precisa la esencia y el logro de los objetivos de este proyecto de investigación, para observarlo desde otra perspectiva se muestra como anexo 6 una tabla proyectando este procedimiento con una mayor claridad para un mejor entendimiento. A continuación, se procederá a detallar cada uno de los pasos propuestos en este procedimiento con la finalidad de que sus lectores puedan lograr un mayor entendimiento, y darle la adecuada importancia a cada uno de los procesos involucrados en el sistema de contratación económica, teniendo en cuenta la "Cultura del detalle".

La aplicación sistemática de esta propuesta de procedimiento de Contratación económica cumple totalmente con el objetivo de esta investigación quedando totalmente erradicados las deficiencias detectadas, además de mostrar de manera integral en un procedimiento cada uno de los procesos implicados en el funcionamiento total de un sistema de contratación económica, desde el surgimiento de una necesidad hasta el análisis de la ejecución presupuestaria. Su aplicación continua dota a la institución y a sus directivos de una herramienta para la mejora continua, eficiente y eficaz de correcto Sistema de Contratación económica.

La importancia de la aplicación de este procedimiento es que permite que cada trabajador y área involucrada su fusionen trabajando con un correcto nivel empresarial bajo una regla única de entendimiento e interpretación, el mismo es capaz de unificar laboralmente a todos los trabajadores áreas y departamentos involucrados, logrando hacer conciencia de la importancia de cada paso a realizar y validando la calidad del trabajo del resto.

### **Conclusiones**

- La revisión bibliográfica sobre el tema permitió fundamentar el desarrollo de la investigación. Conceptualizando la contratación económica, como un hecho económico que comienza desde una previa negociación hasta la ejecución de la oferta contractual, evidenciándose una relación comercial entre dos o más personas naturales y jurídicas que se define legalmente, acordado por las partes y cumpliendo con las normas jurídicas estipuladas en una pro forma contractual en el cual se declaran las obligaciones de las partes, para el cumplimiento y satisfacción de las necesidades demandadas.
- El desarrollo teórico-práctico de la instrumentación del proceso de contratación económica debe atemperarse a las condiciones socio-económicas del país, regulado en el Decreto-Ley No. 304/12 y Decreto No. 310/12, cuerpos normativos que permiten una mejor instrumentación del proceso de contratación económica, logrando un Sistema de Control Interno a las diferentes etapas del proceso de concertación, ejecución y control de los contratos económicos, logrando una eficiencia y eficacia de este proceso.
- El diagnóstico realizado en la caracterización de la Universidad y específicamente en el proceso de Contratación Económica, posibilitó identificar las deficiencias referidas principalmente a la falta de negociación, la existencia de cláusulas que no son justas para las partes, la desatención a puntos referidos a plazos, calidad, garantía, precios y formas de pago.
- El procedimiento propuesto, dotará a la Universidad de Matanzas de una herramienta necesaria para sistematizar un proceso integral de la Contratación Económica, que

logre una gestión eficiente, eficaz y efectiva de los recursos materiales y financieros, que aseguran el nivel de actividad en los procesos sustantivos y actividades principales, ajustado a su nivel de actividad, el índice de real de gasto, la gestión de la calidad y el control interno.

### **Referencias bibliográficas**

- Alba, L. B. (2020). La contratación económica de empresas y entidades en el nuevo modelo económico cubano. *Informe de verificación*. Universidad de Moa, Moa.
- Alemán, M. L. (2019). Sector privado y contrato económico: reflexiones en el marco de la actualización del modelo económico cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, vol 7 no.3.
- Bencomo, F. Y y Acosta C. A. T. (2020). El proceso de contratación económica en el sector empresarial cubano. Fisuras y desafíos. e- ISSN 2227- 6513, Santiago 153, 2020.
- Bernal de la Rosa , L. (2020). Auditoría interna y verificación del control en la Dirección de Economía de la Universidad de Matanzas. *Informe de verificación*. Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Caballero., M. S. (2020). *proceso de contratación económica en la contraloría general de la República de Cuba*. La Habana: Dirección Jurídica de la Contraloría General de la República de Cuba .
- Cardoso, M. Y. (2020). El proceso de contratación económica en el sector empresarial cubano. Fisuras y desafíos. *Santiago*, 220-233.
- Castañón, J. P. (2014). Contrato y Acto jurídico en el Derecho Comparado. *Anuario de la Facultad de Derecho*. Universidad de Extremadura,, España.
- de la Roa , L. B. (2022). Verificación interna a Dirección de Economía de la UMCC. *Informe de verificación*. Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Fabian Elorriaga de Bonis, S. M. (2014). *Los contratos: parte general*. Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Galarcio, I. A. (2021). *La función del pago global prospectivo y su papel en la contratación de servicios*. Córdoba.
- Legal, R. (16 de julio de 2021). *Clasificación de contratos*. Obtenido de Clasificación de contratos.: <https://www.recursolegal.com/>
- León, L. D. (2013). "El contrato internacional en la nueva Ley cubana de Contratación Económica". *estudios internacionales (REEI)*, 7-15.
- Liosbel Urgelles Olivero, M. Y. (19 de 11 de 2017). Evaluaciones del sistema de planificación económica de la empresa del Comandante Ernesto Che Guevara. *Tesis de licenciatura*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Moa ,Holguín. Obtenido de URI: <http://ninive.ismm.edu.cu/handle/123456789/2240>
- LLanes, R. P. (2020). *Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas*. La Habana : cooperativismo y desarrollo .
- Mejías, C. A. (2013). *Delitos asociados a la contratación económica*. Mexico: Ediciones ONBC.
- Ministro, C. d. (2012). *Decreto Ley 310 "de los tipos de Contratos"*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Ministros, C. d. (2012). *Decreto ley 304 "De la Contratación Económica"*. La Habana: Gaceta Oficial Ordinaria No 62.

PCC, P. c. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. In VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y por la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, Cuba: Editorial Política. Obtenido de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2016/09/13/vea-el-texto-integro-de-la-actualizacion-de-los-lineamientos-para-el-periodo-2016-2021-pdf/>.

Puente, M. d. (2015). *La irretroactividad del contrato*. Madrid, España : Derecho y sociedad.

Rezzoagli, C. N. (2018). *Compras y contrataciones en la Administración*. Tesis de Maestría en Administración Pública. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fè.

Rivero, R. M. (2021). Propuesta de material docente para la contratación económica en empresas estatales del municipio Holguín. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 19.

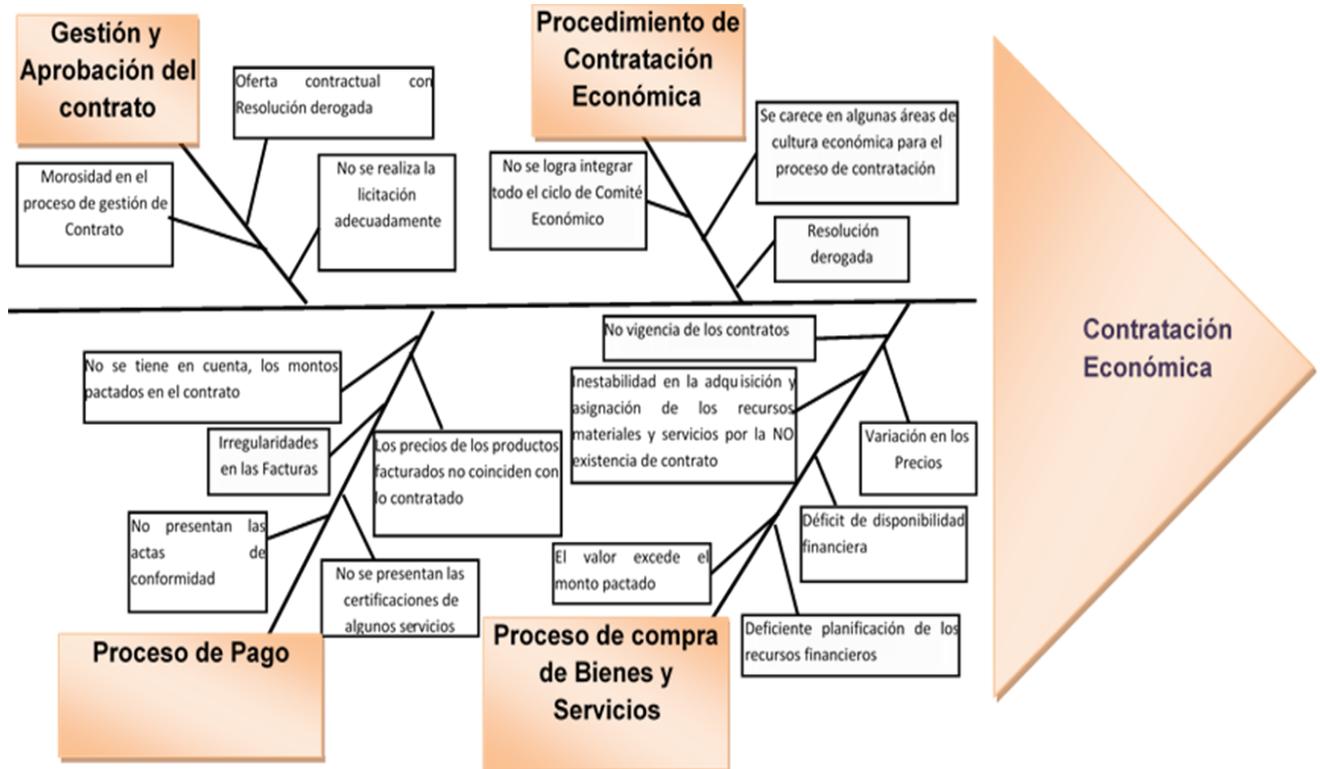
Rodríguez, N. O. (2013). *Derecho de Contratos*. LA HABANA: Felix Varela.

Rosa, L. D. (2021). Control y verificación de la contratación económica en la UMCC. *Informe de verificación*. Universidad de Matanzas, Matanzas.

Russell, O. S. (2016). *El principio de la autonomía de la voluntad privada en la contratación*. Madrid, España: Gènesis.

Valdès, S. B. (2016). Perfeccionamiento de la contratación en redes cubanas de frutales y granos. *Proyecto de investigación*. Universidad de La Habana, La Habana. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.16925/di.v18i23.1293>

**Anexo 1: Diagrama Causa – Efecto para identificar las deficiencias en proceso de Contratación Económica en la Universidad de Matanzas.**



Fuente: Elaboración propia