



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad: Ciencias Empresariales**  
**Carrera: Contabilidad y Finanzas**

# **Trabajo de Diploma**

(en opción al título Licenciatura en Contabilidad y Finanzas)



**Título: Aplicación de un procedimiento para la determinación de los gastos asociados a la contratación económica en la Empresa de Proyectos e Ingeniería, UEB Matanzas del Ministerio de la Agricultura.**

**Autora:** Maura Ramírez Ramírez

**Tutora:** MsC. Ilvia Montalvo Palacios

**Matanzas, 2018**

## Declaración de Autoridad



*Yo*, Maura Ramírez Ramírez, declaro ser la única autora del presente Trabajo de

Diploma titulado “Aplicación de procedimiento para la determinación de los gastos asociados a la contratación económica en la UEB Empresa de Proyectos e Ingeniería del Minag. Matanzas”, por lo que según las facultades que me son conferidas, autorizo a la empresa en cuestión y a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

---

**Maura Ramírez Ramírez**

# Nota de Aceptación



---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

# Dedicatoria



- A mis hijos
  
- A esta revolución por darme la oportunidad de superarme y lograr mis sueños.

## Agradecimientos



A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de la presente investigación.

- A mis hijos
- A mi tutora Msc. Ivía Montalvo Palacio por su paciencia y dedicación.
- A mis compañeros de trabajo por su paciencia
- A todos los que de alguna manera ayudaron en mi formación

A todos, muchas gracias

## Pensamiento



*... "deberá rescatarse por parte de los cuadros estatales y empresariales, el notorio papel que corresponde jugar al contrato en la economía"...*

*Raúl Castro Ruz*

## Resumen



La regulación contractual es un elemento imprescindible dentro del plano económico y constituye el esqueleto de la estructura misma de la operación económica. Su esencia es el llamado negocio jurídico por su pluralidad de voluntades, encaminada a crear, modificar o extinguir una relación jurídica normalmente sobre la base patrimonial. Es por ello que surge el presente trabajo científico que tiene como finalidad la aplicación de un procedimiento que permite la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica en la empresa estatales y en este caso la Empresa de Proyectos e Ingeniería, UEB Matanzas del Ministerio de la Agricultura. Para el desarrollo de la misma se aplican un grupo de métodos a partir del Dialectico – Materialista dentro de los cuales se encuentran , métodos teóricos, análisis, síntesis ,inductivo – deductivo, histórico – lógico, general- particular, observación, revisión de documentos, entrevistas, encuestas, diagrama de Pareto, método de experto y tormentas de ideas. Con la aplicación de la metodología se esperan obtener los gastos asociados al sistema de contratación económica donde se tienen en cuenta las principales actividades a realizar en el proceso contractual, además las personas que intervienen en el mismo. Dicha investigación cuenta con el marco teórico conceptual, descripción del procedimiento que se aplica acompañado por la metodología utilizada y por último se presentan los resultados todo ello dividido en tres capítulos respectivamente. Seguidamente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

## Summary



The contractual regulation is an indispensable element inside the economic plane and it constitutes the skeleton of the same structure of the economic operation. Their essence is the call juridical business for its plurality of wills, guided to create, to modify or to usually extinguish an artificial relationship on the patrimonial base. It is for it that the present scientific work that has as purpose the application of a procedure that allows the determination of the expenses associated to the system of economic recruiting in the state company arises and in this case the Company of Projects and Engineering, UEB Matanzas of the Ministry of the Agriculture. For the development of the same one they are applied a group of methods starting from the Dialectical one - Materialistic inside which are, theoretical methods, analysis, synthesis ,inductivo - deductive, historical - logical, general - matter, observation, revision of documents, interviews, surveys, diagram of Pareto, expert's method and storms of ideas. With the application of the methodology they are hoped to obtain the expenses associated to the system of economic recruiting where they are kept in mind the main activities to carry out in the contractual process, also people that intervene in the same one. This investigation has the conceptual theoretical mark, description of the procedure that is applied accompanied by the used methodology and the results everything divided it respectively in three chapters are presented lastly. Subsequently the conclusions, recommendations, bibliographies and annexes are presented.



# Índice



Introducción.....	1
1.1 Evolución histórica del contrato.....	6
1.2 Generalidades del Sistema de Contratación Económica .....	8
1.3 La Contabilidad de costos.....	14
Capítulo II. Descripción del procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica .....	18
2.1. Procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica .....	18
Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para la determinación de los gastos asociados.....	33
3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento .....	33
Fase I. Caracterización del objeto de estudio .....	33
Fase II. Diagnóstico de la situación actual en el objeto de estudio .....	37
Fase III. Identificación de los gastos por etapas .....	43
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Bibliografía .....	48
Anexos	

## Introducción

La importancia en la práctica del comercio internacional debe tener en cuenta el contrato como instrumento insustituible en el tráfico mercantil. Se debe considerar como una herramienta de gestión, comercial, de garantía, factor de prueba, seguridad jurídica, su eficacia y validez no reside tan solo en su legalidad, sino que es clave captar su eficacia preventiva antes futuros litigios que ponen en peligro las relaciones comerciales, económicas, y tecnológicas entre las partes contratantes, a los que recursos como medios han dedicado los operadores del comercio internacional. Además es considerado un verdadero instrumento de gestión de las operaciones.

A su vez en la actualidad, el ambiente internacional está representado por la existencia de una sistémica crisis estructural, con las constantes crisis económicas, financieras, energéticas, alimentarias y ambientales; con mayor impacto en los países subdesarrollados (Morejón Horta, 2014).

Las transacciones comerciales internacionales constituyen la principal manifestación y el primordial mecanismo de reproducción de las cuales, en las actuales circunstancias enmarcadas en la globalización y bajo un esquema de producción y comercio, acogen implícitamente el principio de conservación del contrato y permiten estructurar procesos adecuados que amparen el movimiento continuo y progresivo de las mercancías (Rodríguez Martínez, 2009).

En Cuba la economía nacional atraviesa por características excepcionales frente al adverso panorama internacional que se vive actualmente, sin mencionar el recrudescimiento del bloqueo impuesto por el imperio hace más de 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).

Por estas razones cobra fuerza la contratación, 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 (Montalvo Palacios, 2015).

En la medida que se utilice bien la contratación se puede contribuir mejor a la gestión de la empresa, donde se considera que la contratación es la forma fundamental de establecer las relaciones con terceros y resulta el modo principal de cumplir con el objeto social de la empresa (Quesada Sánchez, 2009).

La contratación económica en el territorio nacional requiere ser adecuada a los cambios económicos, tecnológicos e institucionales operados en la economía cubana en los últimos años, es por ello que se logra generalizar una cultura del tema apoyada con la implementación de los lineamientos de la política económica y social aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). En este sentido, en el capítulo III: La Dirección Planificada de la Economía (lineamiento 258) recoge elementos esenciales del proceso de contratación como es: que tiene un desempeño fundamental como instrumento para la concreción de los compromisos concertados entre los actores, previendo las indemnizaciones que correspondan, a partir de los cuales se exige por su cumplimiento.

La Contratación Económica 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 Schreiber, 2010).

Además, es vital para el cumplimiento de los objetivos fundamentales de una organización debido a que esta influye tanto en la garantía de la compra de los principales insumos dentro de los términos acordados en los mismos, así como a la hora de efectuar un acto de venta a las principales producciones que pueda desarrollar una organización a sus respectivos clientes y que estas no se cometan con un alto riesgo en todos los aspectos (Valdés Domínguez, 2014).

En consecuencia, es un tema necesario tanto para las empresas como para desarrollo profesional de cualquier ciudadano, ya que está relacionada con el ejercicio de cualquier profesión (Quesada Sánchez, 2009; Orizaba Monroy, 2010; Monsalve Caballero, 2010; Crespo Collada, 2010; Sanromán Aranda, 2013). Al mismo tiempo, interfiere en la gestión financiera de las empresas en lo establecido para los cobros y pagos y media entre los planes y los resultados económicos alcanzados (Morejón Horta, 2014).

El sistema de Contratación Económica en la Empresa servirá de base para que las Unidades Empresariales de Bases establezcan para sí un plan económico

real con respaldo jurídico. Estableciéndose límites para el monto total del mismo en el caso de los contratos de compra de materia prima y para la venta de las producciones terminadas (Valdés Domínguez, 2014). Es por ello que es importante destacar la necesidad de identificar los gastos que se incurren en la actividad contractual los cuales constituyen un instrumento eficaz para la dirección y a través de los mismos es posible medir el comportamiento de la empresa y su economía en general, también mediante su cálculo proporciona un registro fiel de los gastos incurridos en la producción.

En el nuevo contexto económico donde la actividad contractual de los sujetos e abordar el tema sobre los gastos asociados a la contratación económica en la empresa ,adquiere su mayor importancia, se convierte el contrato en el instrumento principal de las relaciones económicas y monetario-mercantiles entre entidades y una herramienta fundamental de la empresa en el cumplimiento del plan, salvaguardando la legalidad y la disciplina jurídica en las relaciones entre sujetos que intervienen en dicha relación.

Es elemental que las entidades que tienen la obligación de crear relaciones contractuales, dejen de ver al contrato como un puro trámite y adopten la postura adecuada al momento de la formalización, ejecución y cumplimiento del contrato acorde a la legislación vigente, para que esta se desarrolle objetivamente y garantice la forma de conseguir lo proyectado en beneficio de las relaciones contractuales de las propias entidades.

A nuestra economía le urge poner al contrato económico como piedra angular en las relaciones entre las entidades de ahí que el Estado y el Gobierno en cumplimiento de estos Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, exigirán a través de sus entidades especializadas, Órganos y Organismos, por el proceso de contratación desde la propia negociación hasta su ejecución y posterior reclamación en caso de incumplimientos, considerando el contrato como un medio imprescindible y una herramienta fundamental para ejecutar los planes económicos en cualesquiera de las aristas de la vida social y por ende de nuestra economía.

Ante las innumerables ineficiencias que se presentan actualmente en la esfera de la contratación, se colige que existe bajo conocimiento de la responsabilidad contractual en el sistema empresarial cubano por falta de incorporación de este tipo de responsabilidad en los contratos económicos no definiéndose en

ocasiones debidamente, todo lo anterior origina la **problemática siguiente**:  
¿Cómo determinar los gastos asociados al sistema de contratación económica en la empresa de Proyectos e Ingeniería, UEB Matanzas del Ministerio de la Agricultura? Se define como **Objetivo General**: aplicar un procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica en la Empresa de Proyectos e Ingeniería, UEB Matanzas del Ministerio de la Agricultura.

Se definen como **Objetivos Específicos**:

- Fundamentar el marco teórico-conceptual acerca del sistema de contratación económica y los gastos asociados.
- Describir el procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica.
- Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento en la Empresa de Proyectos e Ingeniería, UEB Matanzas del Ministerio de la Agricultura.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

- Inducción–deducción: se utiliza durante toda la investigación para llegar a conclusiones y hacer generalizaciones.
- Análisis-síntesis: se analizan los elementos que componen la contratación económica.
- Histórico-lógico: existe un orden lógico mostrando el comportamiento de la contratación, desde su aparición en la economía hasta la actualidad.

Métodos del nivel empírico.

- Observación: se realiza la observación de la forma de registro y forma de establecer la contratación económica en la empresa.
- Revisión y análisis documental: se consultan la documentación oficial de la empresa
- Entrevistas y encuestas: permite conocer los criterios y puntos de vistas de algunos directivos de la Agencia sobre la contratación económica.

Técnicas aplicadas:

- Diagrama de causa-efecto o Ishikawa: es la representación de varios elementos (causa) de un sistema que pueden contribuir a un problema

(efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

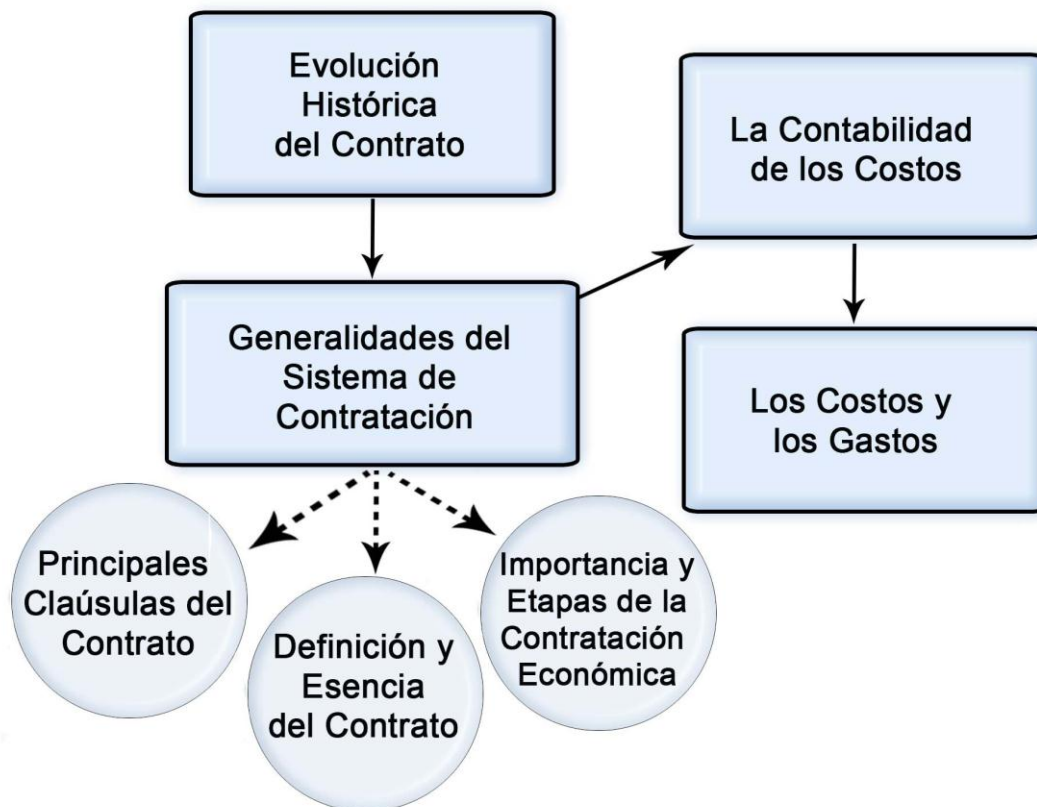
El informe final del trabajo investigativo está estructurado por una introducción que explica la importancia del tema que aborda la misma. Los avances en investigaciones realizadas así como las transformaciones a nivel nacional como internacional, se muestran también capítulos que recogen el estudio realizado teniendo en cuenta distintos autores y por último la propuesta del procedimiento para lograr el análisis de la aplicación de un procedimiento para la determinación de los gastos asociados a la contratación económica en la UEB de proyectos e Ingeniería del MINAG

Finalmente se expondrán las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos para el entendimiento que persiguió la misma.

## Capítulo I. Fundamentos teóricos- conceptual acerca del Sistema de contratación económica y la contabilidad de costo

El presente capítulo se sustenta en un estudio bibliográfico que se realiza a partir de los elementos teóricos relacionado con la actividad contractual teniendo en cuenta los criterios de varios autores a nivel nacional e internacional. El desarrollo del mismo será con análisis crítico de las bibliografías consultadas así como el consenso entre los autores. Todo lo anteriormente descrito se recoge en la figura que se muestra a continuación.

**Figura 1.** Hilo conductor del capítulo



**Fuente:** elaboración propia

### 1.1 Evolución histórica del contrato

La voz 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, este es la *obligatio*. 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.

Posteriormente aparecen los contratos que conocemos como reales, en tanto exigían la entrega de la cosa (mutuo, depósito), y más adelante los consensuales como consecuencia de la flexibilización que va experimentando 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. Ni siquiera en el derecho justinianeo en el que son aceptados los contratos innominados (*do ut des, do ut facias, facio ut des, facio ut facias*) puede considerarse que el contrato en Roma responda a los esquemas teóricos actuales.

La construcción contemporánea es obra de otros requerimientos y de la influencia de otro gran universal jurídico: es el Derecho Canónico el que ejerce una influencia mucho mayor en la formación del concepto moderno de contrato. Los canonistas otorgan un relevante valor al consenso y establecen la idea de que en la voluntad está la fuente de la obligación, sustentado ello en los preceptos religiosos de fidelidad a la palabra dada y de la obligación moral de ser veraces en lo que se pacta. La matriz del principio de la buena fe y del *pacta sunt servanda*, es esencialmente canonista.

También es notable la influencia del voluntarismo jurídico y de la Escuela del Derecho Natural racionalista dado que refuerzan el paradigma de la voluntad como fuerza generadora *per se* de las obligaciones. Resultado del voluntarismo jurídico es el principio según el cual, por cualquier forma que el hombre quiera obligarse quedará obligado<sup>2</sup>. Este axioma fue consagrado en el Ordenamiento de Alcalá en 1340.

En los siglos XVII y XVIII, con la Escuela del Derecho Natural se llega a que el fundamento del vínculo obligatorio está en la libre voluntad de los contratantes y en el respeto a la palabra dada, tomando como punto de partida el racionalismo y el individualismo jurídico.

La Revolución Francesa en 1789 y la Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano, en su reacción contra el feudalismo, afianzan las ideas de la igualdad



y del ejercicio de las libertades individuales, siendo la libertad de contratar una de las esenciales manifestaciones de la libertad ciudadana. El presupuesto ideológico parte de la Ilustración y fundamenta estas ideas, hiperbolizando la fuerza obligatoria del consenso y llevando la noción de contrato también al plano político, al entender que el poder político es obra del acuerdo de los hombres que decidieron ceder parte de su esfera de libertad a favor del estado que surge entonces del llamado contrato social (Locke, Rousseau). El conocido principio del *laissez faire*, *laissez passer* se complementa con el *laissez contracter*, entendiéndose justo y equivalente lo que constituyera resultado de la libre oferta-demanda.

El concepto moderno de contrato se basa así en tres presupuestos fundamentales, a saber: la economía liberal fundada en el *laissez faire*, la igualdad de los contratantes y la autonomía de la voluntad.

Pero esta construcción jurídica del contrato como fenómeno volitivo-jurídico sufre sucesivas erosiones que analizaremos infra, dadas fundamentalmente por las transformaciones que en el orden económico ha experimentado la sociedad desde el siglo pasado y por las condiciones histórico-concretas de las formaciones económico-sociales en particular, pero siempre teniendo en cuenta que el contrato es la categoría que, en el orden jurídico, expresa lo que ocurre en el ámbito económico, al ser el cauce para el intercambio de bienes y servicios entre las personas.

## **1.2 Generalidades del Sistema de Contratación Económica**

El contrato económico es una institución moderna propia del sistema socialista que dimana de las relaciones monetario-mercantiles, que tienen carácter jurídico y se establecen por personas naturales y jurídicas que intervienen en la ejecución del plan. (Valdés Domínguez, 2014).

Constituye un medio de dirección y la forma fundamental de regular las relaciones económicas que se establecen entre las entidades. Desempeña, además, un papel fundamental en el aseguramiento de los objetivos planificados, mediante éste se garantizan que queden precisados aspectos que no podrían haber sido determinados por otras vías (Orizaba Monroy, 2010).

El contrato económico pone de manifiesto la autonomía operativa de la organización a la que se le respeta un margen de decisión para impulsar su

gestión económica; una buena contratación también contribuye a la eficiencia y rentabilidad de la organización.

En el contrato económico, quedan determinadas y precisadas las actividades que a cada entidad le corresponde ejecutar, evitándose dispersión de actividades económicas sin nexo jurídico ni contenido obligatorio (Valdés Domínguez, 2014).

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. En la medida que se perfeccione la utilización de los contratos, su calidad, así como se analicen las principales deficiencias en su confección podemos contribuir mejor al cumplimiento de la gestión empresarial (Valdés Domínguez, 2014).

El contrato en general se convierte en 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 medio, para crear, implementar acciones, para realizar la empresa. El hombre vive constantemente en contratos, desde operaciones de gran envergadura, hasta contratos cotidianos que realiza muchas veces sin darse cuenta, definidos por la bibliografía como clasificaciones (Soler Gonzáles, 2016).

No siempre se le da a los contratos económicos la importancia que los mismos tienen como instrumento idóneo para establecer y respaldar las relaciones mercantiles entre los diferentes sujetos que participan en el proceso productivo y de servicios y, por lo general, se excluye del mismo la opinión autorizada del aparato económico de las empresas, cuando muchas de las cláusulas que en él se pactan, están directamente vinculadas con la actividad económica de la empresa y su incumplimiento repercute en ella (Valdés Domínguez, 2014).

Existen contratos tipos o modelos, aprobados por el gobierno con arreglo a los cuales se han de concluir los contratos concretos por las organizaciones respectivas. El gobierno promulga las directivas sobre los asuntos fundamentales que guardan relación con la firma de los contratos entre las organizaciones y empresas socialistas. Estas conformes al plan, deben establecer entre sí las relaciones contractuales, no tienen derechos a rechazar la celebración de contratos cuando una de las partes se niega a la celebración del contrato, la otra

parte puede imponer ante el arbitraje Estatal una demanda a fin de que se haga efectiva la obligación del contratante necesario al plan. El fallo del arbitraje sobre este asunto es obligatorio para dicho contratante (Soler Gonzáles, 2016).

Apelan al arbitraje cuando han de concertar contratos pero no pueden llegar a un acuerdo sobre sus condiciones. El arbitraje decide o no la celebración del contrato basándose en las normas de la ley, de los planes aprobados y de otros actos que regulan las relaciones entre empresas y organismos. El contrato concluido, en virtud de lo previsto en el plan, está dirigido al cumplimiento de éste, las partes quedan obligadas a ejecutar contrato y no pueden eximirse de esta obligación, ni por acto unilateral, ni por acuerdo recíproco. A estas relaciones le son completamente inaplicables los principios subsistentes para las relaciones jurídicas convencionales entre particulares. Las condiciones del contrato pueden determinarse por las partes (Herrera González, 2015).

Cualquier intento de definir el contrato no puede prescindir de dos ideas fundamentales: la voluntad y la relación jurídica obligatoria. Siendo el contrato aquel negocio jurídico bilateral por el cual se crean, modifican o extinguen relaciones jurídicas obligatorias (Hernández Gómez, 2015).

### **Definición y esencia del contrato**

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. Esto evidencia el carácter patrimonial de la relación contractual, es decir, todo contrato tiene prestaciones susceptibles de valoración económica determinables en mayor o menor medida. La patrimonialidad de la prestación constituye nota esencial de ese peculiar acuerdo de voluntades llamado contrato. Lazarte, C., 1947.

“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 con sentimiento, en este sentido, resultará obligatorio, aunque no todo contrato reconocerá como base de su eficacia el mero consentimiento. Blanco, A., 1948.

El contrato es el documento legal en el cual se oficializan las relaciones contractuales entre dos o más entidades, a través de éste se aprueban las relaciones monetarias mercantiles de las partes. Lo pactado en él es de obligatorio cumplimiento, ya que genera derecho y obligaciones. Decreto–Ley 15/78 Normas para la apropiación de los contratos.

Lo que sí queda claro es que cualquier intento de definir el contrato no puede prescindir de dos ideas fundamentales: la voluntad y la relación jurídica obligatoria. Con razón se afirma que es el contrato la principal fuente de obligaciones, en tanto es el poder jurídico de la voluntad humana, el que crea un vínculo obligacional en el que las partes quedan inmersas porque así lo han decidido; pero además pueden, en virtud de la fuerza de sus voluntades, modificar o extinguir tal vínculo del mismo modo que lo hicieron nacer a la vida jurídica, o sea, de manera concordante y bilateral.

Es el 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. Decreto Ley 304/2012 del Consejo de Estado

La autora en el transcurso de su trabajo se ajusta a dicha definición por contener los elementos esenciales de las demás, ser actual y estar acorde con la realidad del país.

## Figura 2. Principales cláusulas de los contratos



**Fuente:** elaboración propia

Según Beltrán, " no es una verdadera cláusula, ni real ni fingida, sino un verdadero principio de carácter objetivo, utilizado a favor de la revisión contractual cuando se produce la alteración de las circunstancias. Entendida como género que engloba la revisión, no tiene razón de ser su denominación, porque no se trata de que se justifique aquella revisión en virtud de esta cláusula, sino que constituye un principio de carácter genérico que a su vez necesita justificación y explicación".

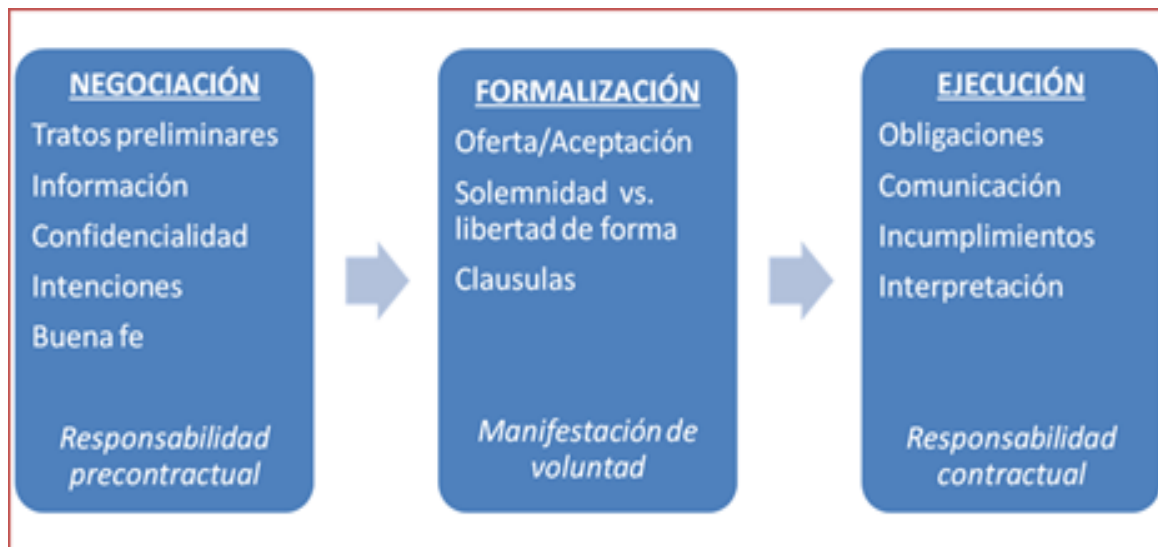
- . Correcta elección de la contraparte, velando además por su completa identificación, con el ánimo de asegurar que tiene capacidad legal para el negocio que oferta.
- Evitar las cláusulas de exclusividad, pues estas pueden encubrir "comisiones" para los interesados.
- Garantizar que no existan cláusulas que limiten la exigencia de responsable

### **Importancia y Etapas de la contratación económica**

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. El hombre vive contratando o cumpliendo contratos, desde operaciones de gran envergadura, hasta contratos cotidianos que el hombre realiza muchas veces sin darse cuenta. Es claro que el contrato adquiere su máxima importancia en un régimen de economía capitalista liberal, pero no por eso hay que creer que no la tiene en los países con otros tipos de sistemas, aún en aquellos que han suprimido la propiedad privada.

Desde el punto de vista ético, la importancia se aprecia desde un doble ángulo: por una parte, hay una cuestión moral envuelta en el deber de hacer honor a la palabra empeñada; por la otra, los contratos deben ser un instrumento de la realización del bien común.

**Figura 3.** Etapas del contrato



**Fuente:** Arango García, 2013

Es importante destacar la idea de (Mosquera Gutiérrez, 2014) la cual señala que ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento. En el contrato deben pactarse las formas y procedimientos por lo que las partes pueden pactar y solucionar amigablemente sus controversias antes de llegar a formular una reclamación judicial incluye las penalidades debiéndose agotar todas las posibilidades de arribar a acuerdo llegado el momento. Se precisa que en caso de litigio las partes deben procurar estar bien representadas. Conservación de la documentación al menos durante cinco años (un expediente por contrato).

**Negociación del Contrato:** incluye la información recíproca que deben suministrarse las partes un deber de cooperación, impide la imposición unilateral obligando 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, siendo esto una responsabilidad precontractual.

**Formalización del Contrato:** aceptación solemnidad contra libertad de formas, cláusulas, es donde 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 registros.

**Ejecución del Contrato:** cumplimiento específico de lo pactado, colaboración de buena fe previendo e informando 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 obligando a adoptar medidas para disminuir los efectos del incumplimiento, reparar el daño, indemnización del perjuicio o sanción pecuniaria. 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.

### **1.3 La Contabilidad de costos**

Según la autora contabilidad de Costos en su proceso de evolución, en función de satisfacer las necesidades de información de la gerencia empresarial en las diferentes etapas del desarrollo de las organizaciones y dado su papel como instrumento de control de la gestión, ha dado lugar a la Contabilidad de Gestión, encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones (Colectivo de autores, 1984).

Polimeri señala que “el sistema contable que suministra la información para medir los costos de un producto, el rendimiento y el control de las operaciones se denomina contabilidad de costos o sistema de contabilidad gerencial”.

La Revolución Industrial a principios del siglo XIX trajo consigo el proceso de producción múltiple, la especialización del trabajo, siendo necesaria la determinación del costo de cada producto en cada fase, por lo que el costo unitario era la medida común de eficiencia. En esta etapa los costos directos, tales como materias primas y mano de obra, constituían la mayor parte del costo total de la producción. Posteriormente, a finales del siglo XIX y principios del XX, el crecimiento de la industria pesada, el desarrollo tecnológico y el incremento de la producción masiva, llevan a un primer plano los costos indirectos de fabricación y con ellos la problemática de su reparto entre los diferentes productos. En estas etapas el propósito básico de la llamada Contabilidad Interna era la información sobre costos, es decir, para el registro y el cálculo, surgiendo así la denominación de Contabilidad de Costos (Codina Jiménez, 2001).

Estudios realizados sobre la evolución de la Contabilidad de Gestión (Colectivo de autores, 1984), permiten afirmar que la misma ha estado íntimamente relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con los objetivos de las organizaciones en cada etapa del desarrollo económico, en función de lo cual la información contable con fines internos, ha jugado un importante papel, pudiéndose resumir como sus principales propósitos:

- La valuación de inventarios y determinación de utilidades.
- La planeación y el control de las operaciones empresariales.
- Como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

Según el artículo 615 del Decreto 281 los objetivos principales de la contabilidad de costos son:

- Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad;
- Servir de base referencial para la determinación de los precios de los productos o servicios, en los casos que corresponda;
- Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos;
- Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen;
- Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión;
- Analizar la posibilidad de reducción de gastos;
- Analizar los gastos de cada subdivisión estructural de la empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

**El sistema de costo:** Según la autora el sistema de costo en la Empresa está constituido por el conjunto de normas, instrucciones metodológicas y procedimientos que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros.

### **Los costos y los gastos**

Polimeri define el costo como el valor sacrificado para obtener bienes o servicios. El sacrificio hecho se mide en dólares mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la



adquisición se incurre en el costo para obtener beneficios presentes o futuros. Cuando se obtienen los beneficios, los costos se convierten en gastos.

Un gasto se define como un costo que ha producido un beneficio y que ya ha expirado. Los gastos se enfrentan a los ingresos para determinar la utilidad o pérdida neta del período. El ingreso se define como el precio de los productos vendidos o de los servicios prestados. En determinadas circunstancias, los artículos o servicios comprados se vuelven sin valor, sin haber prestado ningún beneficio. Estos costos se llaman pérdidas y se presentan en el estado de ingreso como una deducción de los ingresos, en el período que ocurrió la disminución del valor. Tanto los gastos como las pérdidas tienen el mismo efecto sobre la utilidad neta; ambas son reducciones, sin embargo, se presentan por separado en el estado de ingreso después de la utilidad de operaciones, de tal forma que reflejen adecuadamente los valores asociados con cada uno. El concepto de gasto es mucho más amplio que el de costo, porque refleja el consumo de cualquier recurso en un período determinado, con independencia de su destino dentro de la empresa, por ello se afirma que el costo antes de ser costo fue gasto. Es un desembolso, egreso o erogación que se consume corrientemente, es decir en el mismo período en el cual se causa, o un costo que ha rendido su beneficio. Los gastos se confrontan con los ingresos (es decir, se presentan en el Estado de Resultados) para determinar la utilidad o la pérdida neta de un período (Polimeri y coautores, 2007).

Comprende todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a interés y a impuestos. Expresan el monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros utilizados durante un período cualquiera, en el conjunto de la actividad empresarial (Cashin James, 2008).

Los elementos del gasto son aquellos que se identifican con la naturaleza del hecho económico, estén o no asociados directa o indirectamente con la producción de bienes o servicios. Por elementos del gasto, se consideran los incurridos, tanto en el proceso productivo o de servicios, como en el resto de las actividades (Decreto 281, capítulo XV, 2007). Los lineamientos generales del costo establecen, como obligatorios, los siguientes gastos por elementos:

- Materias primas y materiales: entre ellos se encuentran las materias primas, materiales básicos y auxiliares, artículos finalizados y semielaborados adquiridos. En estos gastos se incluyen recargos comerciales, las mermas y

deterioros dentro de las normas establecidas, así como los fletes y gastos de importación identificables con las materias primas, materiales y los aranceles.

- Combustibles: dentro de estos se hallan los gastos originados en el consumo de los diferentes combustibles adquiridos y empleados con fines tecnológicos, auxiliares o de servicio, para la producción de energía en diversas formas tales como eléctrica, térmica, aire comprimido, gases y otros. En este elemento se incluye los recargos comerciales, las mermas y deterioros dentro de las normas establecidas de los combustibles consumidos, así como los fletes y gastos de importación identificables con los combustibles y los aranceles.
- Energías: se compone de todas las formas de energía adquiridas por la empresa, destinadas a cubrir las necesidades tecnológicas y las restantes demandas empresariales.
- Salarios: todas las remuneraciones que se realicen a los trabajadores a partir del fondo de salario, comprende salarios devengados, vacaciones acumuladas, primas, plus salarial condiciones anormales, antigüedad, etc.
- Otros gastos de fuerza de trabajo: los pagos por subsidios y por contribución a la seguridad social a corto plazo, así como los importes pagados por concepto de impuestos por la utilización de fuerza de trabajo.
- Depreciación y amortización: incluye los activos fijos tangibles y la amortización de los intangibles y los gastos diferidos a corto y largo plazo, excepto en estos últimos de los provenientes del proceso inversionista.
- Otros gastos monetarios: los gastos por comisiones, servicios, impuestos, estipendios, recompensas monetarias, pagos por servicios productivos (Pasaje, fletes, reparaciones etc.) y no productivas recibidas.

Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de normas y normativas. La utilización de estos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan. El presupuesto de gasto brinda una técnica sencilla para determinar los gastos incurridos en una determinada producción o servicios, sobre la base de la determinación de los gastos en cada uno de los elementos con anticipación a la producción (servicio) de los mismos (Decreto 281, capítulo XV, 2007).

## **Capítulo II. Descripción del procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica**

Teniendo en cuenta el estudio teórico realizado acerca de la bibliografía consultada sobre la temática, en este caso el sistema de contratación y los gastos que se incurren en ella, la autora considera oportuno explicar el procedimiento propuesto anteriormente por (Montalvo Palacios, 2017) para poder identificar los gastos asociados a la actividad y así disminuir considerablemente su valor en las empresas con el único objetivo de aumentar la rentabilidad de las mismas y la eficiencia contractual. Todo lo anterior se sustenta en un grupo de epígrafes definidos de manera general por los antecedentes del tema y la descripción de la propuesta.

### **2.1. Procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica**

El procedimiento que se aplica en la presente investigación cuenta de cinco fases (ver figura 4) definidas por caracterización del objeto de estudio, diagnóstico de la situación actual, identificación de los gastos por etapas, estimación del valor de los gastos y propuesta contable. Así mismo define 24 pasos distribuidos por cada una de las fases mencionadas anteriormente.

#### **Objetivo del procedimiento:**

- Disponer de una herramienta que permita la identificación de los gastos en la actividad contractual.

#### **Objetivos específicos del procedimiento:**

- Contribuir a que la aplicación del procedimiento sea una práctica sistemática y relevante en la gestión económica financiera.

Elevar la preparación de los especialistas que se involucran en la actividad comercial de las empresas y por consiguiente en la aplicación del procedimiento.

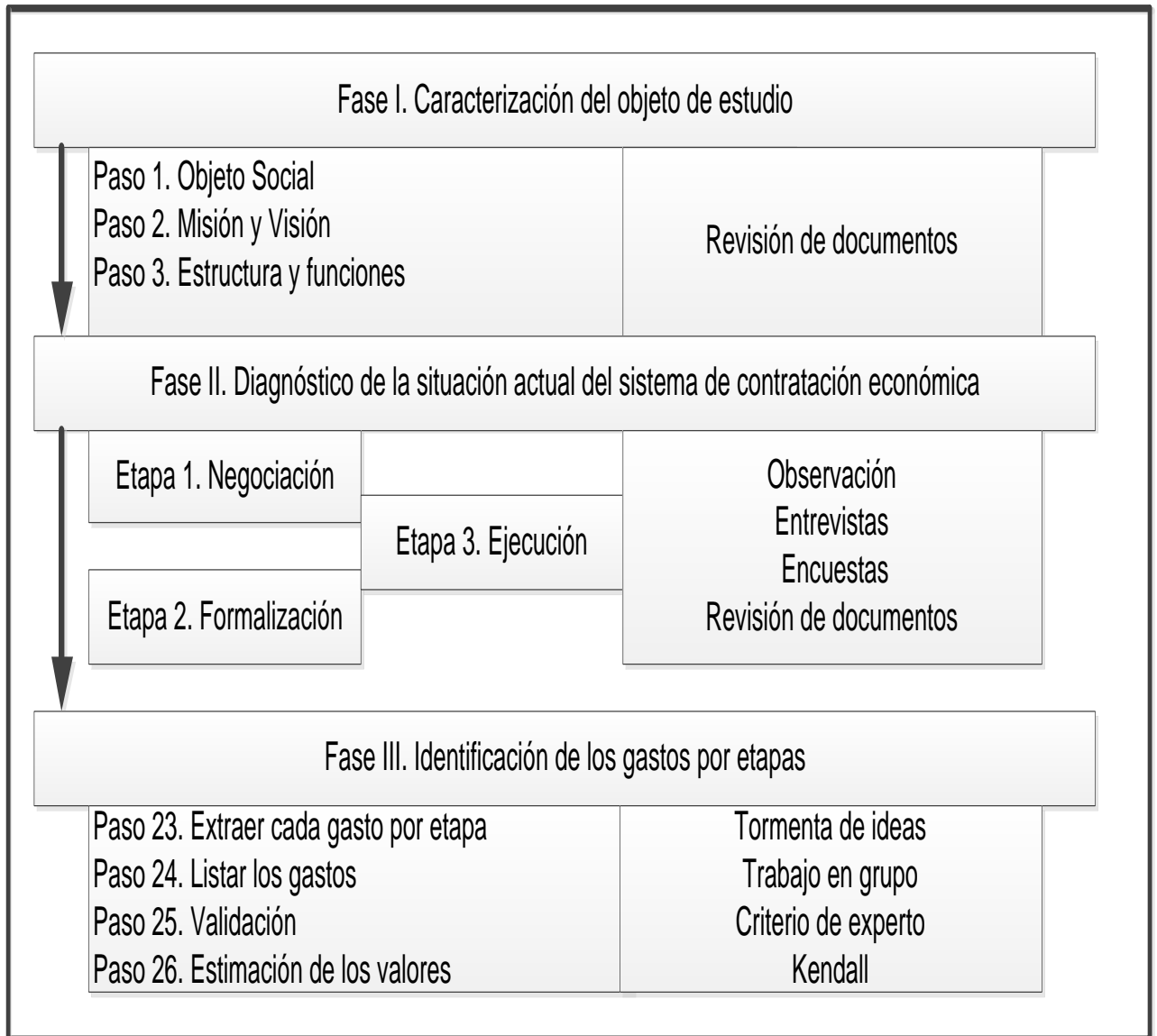
- Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua y el cambio.

#### **Bases del procedimiento:**

Las bases para la aplicación del procedimiento tienen como esencia contar con:

- una información veraz, precisa, completa pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad, exactitud, la cual se encuentra contenida en la actividad contractual y en los estados financieros.
- las herramientas necesarias para facilitar su aplicación (*Software Microsoft Excel*), y los métodos (Expertos y Kendall),

**Figura 4.** Procedimiento para determinar los gastos asociados al sistema de contratación económica en empresas estatales.



**Fuente:** Montalvo Palacios, 2017

- especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenidos,
- una Empresa (directivos y trabajadores) abierta al cambio y la mejora continua, concientizando su necesidad.

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 los pasos siguientes:

**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.

Para mayor comprensión de la fase que se explica anteriormente se muestra a continuación la tabla siguiente:

**Tabla 1.** Modelo de la Fase I. Caracterización del objeto de estudio

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

**Fuente:** Montalvo Palacios, 2017

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

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

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

**Etapas.**

**Etapas 1.** 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 como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador. La investigación exploratoria se utiliza con fines de precisión de la problemática y para la elaboración de los métodos de las encuestas generales. El plan de la entrevista se convierte en una encuesta. También se utiliza como investigación de control para verificar información obtenida por otros métodos. En la presente investigación (anexo 1) se utilizó básicamente para ampliar o validar aspectos particulares reflejados en los resultados de la encuesta para lograr con ello mayor precisión.

**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.

Para mayor comprensión de la fase que se explica anteriormente se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Modelo de la Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación.

<b>Fase II. Diagnóstico de la situación actual</b>	
<b>Etapa I. Análisis de la Negociación</b> <b>Paso 4. Descripción de la necesidad que pretende satisfacer la entidad</b> <b>Paso 5. Aprobaciones presupuestales</b> <b>Paso 6. Verificación de precios y tarifas</b> <b>Paso 7. Verificación de requerimientos de oferta de contratos</b>	<b>Análisis de Documentos</b> <b>Entrevistas</b>

**Fuente:** Montalvo Palacios, 2017

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

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

**Paso 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.

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 3.** Modelo del Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación. Continuación

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

**Fuente:** Montalvo Palacios, 2017



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

**Etapa 3.** Ejecución del contrato, en la presente se evaluará todo lo referente 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 siguientes:

**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.

Para lograr obtener la situación actual en la presente etapa se hace necesario la aplicación de los métodos que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Modelo del Fase II Diagnóstico de la situación actual de la contratación.  
Continuación

<b>Fase III. Diagnóstico de la situación actual</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Etapa 3. Ejecución del Contrato</b></p> <p><b>Paso 14. Análisis de los contratos cancelados</b></p> <p><b>Paso 15. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan/Real</b></p> <p><b>Paso 16. Análisis de las relaciones económicas de acuerdo con el presupuesto de la entidad</b></p> <p><b>Paso 17. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente</b></p> <p><b>Paso 18. Revisión de las modalidades por tipo de contratos</b></p> <p><b>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:</b></p> <p><b>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.</b></p> <p><b>Componente 2. Verificar que se cumplan los plazos establecidos para presentar y dar respuesta a las reclamaciones.</b></p> <p><b>Componente 3 Comprobar que se encuentren en la reclamación las características del producto o de la obligación incumplida</b></p>	<p><b>Revisión de Documentos</b></p> <p><b>Observación</b></p> <p><b>Encuestas</b></p>

**Fuente:** Montalvo Palacios, 2017

La observación: constituye un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. Durante la investigación empírica, el científico se remite hacia su objetivo y realiza experimentos. No obstante, para la elaboración ulterior de la teoría, está obligado a confrontar, de tiempo en tiempo, sus conceptos, principios, y juicios con los datos de la experiencia. Como no es posible confrontar directamente las bases abstractas de la teoría con la experiencia, hay que acudir a diversos procedimientos auxiliares, entre los cuales un

papel muy importante lo desempeña la formulación de los resultados empíricos en los términos de la observación y en el lenguaje conservativo.

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

La Encuesta: como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas (anexos 2 y 3). Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

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

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

Una vez definida la situación actual en el objeto de estudio se aplica el Diagrama de Pareto.

Diagrama de Pareto: se logra clasificar en pocos vitales las cuales representan el 20% y así poder atenuar con el resto correspondiente al 80 que se definen como los muchos triviales. Es una gráfica donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para clasificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

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

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

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

Características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta

- Priorización: identifica los elementos que más peso o importancia tienen dentro de un grupo.

- Unificación de criterios: enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.
- Carácter objetivo: su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos y hechos objetivos y no en ideas subjetivas.

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

Para la construcción de un diagrama de Pareto son necesarios:

- Un efecto cuantificado y medible sobre lo que se quiere priorizar (costos, tiempo, número de errores o defectos, porcentaje de clientes, etc.).
- Una lista completa de elementos o factores que contribuyen a dicho efecto (tipos de fallos o errores, pasos de un proceso, tipos de problemas, productos, servicios, etc.).
- Es importante identificar todos los posibles elementos de contribución al efecto antes de empezar la recogida de datos. Esta condición evitará que, al final del análisis, la categoría "varios" resulte ser una de las incluidas en los "pocos vitales".
- Las herramientas de calidad más útiles para obtener esta lista son: la tormenta de Ideas, el diagrama de flujo, el diagrama de causa-efecto y sus similares, o los propios datos.
- La magnitud de la contribución de cada elemento o factor al efecto total.

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

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

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

El porcentaje de la contribución de cada elemento se calcula:

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

La tabla de Pareto muestra en:

El eje vertical izquierdo representa la magnitud del efecto estudiado.

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

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

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

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

La estrategia de interpretación a seguir en estos casos será:

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

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

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

### **Fase III.** Identificación de los gastos por etapas

La presente fase tiene como objetivo: establecer cuáles son los gastos que intervienen en cada etapa 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.** Extraer cada gasto por etapa: se realiza un análisis de las actividades que se realizan en cada etapa anterior y los gastos que se incurren en ella.

**Paso 21.** Listar cada gasto: en este paso se realizará una lista sustentada por el criterio de la autora y experto que deben participar en el proceso investigativo sobre los gastos extraídos en el paso anterior lo cual permitirá mayor comprensión en el momento de validar y tomar decisión.

**Paso 22.** Validar los gastos: como resultado del paso se logrará validar cada uno de los gastos anteriormente listados por los expertos y de aquí se definirán cuales formarían parte de la estimación posterior.

En esta fase se emplea el método de expertos, el cual se utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Este método se emplea cuando se da alguna de las siguientes condiciones:

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 versado 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 (anexos 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.

Otra herramienta que se emplea en esta fase es la tormenta de ideas, también conocida como método de Brainstorming. Es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial. Cuantas más alternativas haya, más posibilidades habrán de dar con la mejor solución. Se puede aplicar en cualquier tipo de empresa y puede servir de ayuda en alguna de las siguientes situaciones:

- Cuando sea necesario definir el proyecto o el problema sobre el que la empresa deba trabajar.
- Cuando la empresa tenga que diagnosticar problemas.
- Cuando sea necesario reconducir un proyecto presentando las posibles soluciones.
- Cuando la empresa tenga que identificar la resistencia potencial a las soluciones propuestas.

Además se calcula Kendall siguiendo los pasos siguientes:



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

A partir de aquí se calcula el valor del coeficiente Suma de los rangos.

Si el coeficiente adopta valores  $[0,1]$ . Si  $W \geq 0,5$  se acepta el nivel de concordancia. Se debe verificar, además si la concordancia obtenida es o no casual.

#### **Fase IV.** Estimar el valor

La presente fase tiene como objetivo: presentar el valor en peso que sustenta cada gasto definido anteriormente.

### **Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para la determinación de los gastos asociados.**

A partir de la explicación del procedimiento desarrollado en la sección anterior se presentan los resultados en el presente capítulo teniendo en cuenta el orden lógico definido en la figura 4 lo cual ayudará a la coherencia del mismo.

#### **3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento**

A continuación se plasman cada una de las fases desarrolladas en el objeto de estudio, en este caso de la Empresa de Proy.E. Ing. Minag. MTZ

##### **Fase I. Caracterización del objeto de estudio**

La Empresa fue creada en 1981 con el objetivo de asumir la amplia variedad de proyectos que demanda el sector agropecuario del país.

Esta empresa estaba compuesta por una Empresa nacional y filiales provinciales en todo el territorio nacional. En el año 1998 se transita por una estructura con la incorporación de las Empresas de Desmonte y Construcción del organismo EDESCON. Presente en todas las provincias y en el año 2001 se crea definitivamente el grupo Empresarial para el desarrollo Agropecuario GEDAG, compuesto por una presidencia, 5 Empresas de proyectos ENPA y 7 Empresas de desmonte y construcción EDESCON. Esta estructura funcionó hasta el año 2002 a partir del paso de las empresas de desmonte y construcción al grupo empresarial de logística del organismo la creación del grupo Empresarial de proyectos Agropecuarios ENPA, estructura que funcionó hasta que por decisión ministerial se extingue el grupo empresarial y sus 5 Empresas en el año 2008 y pasa a ser Empresa de Proyectos Agropecuarios Ciudad de la Habana y actualmente por resolución No. 318 del 2012 Empresa de Proyectos E Ingeniería del MINAG, de forma abreviada ENPA, la cual tiene como actividad fundamental asumir la dirección de un sistema integral para la prestación de los servicios técnicos de consultoría, Ingeniería y Diseño al ministerio de la Agricultura y a otras entidades que participan en la producción.

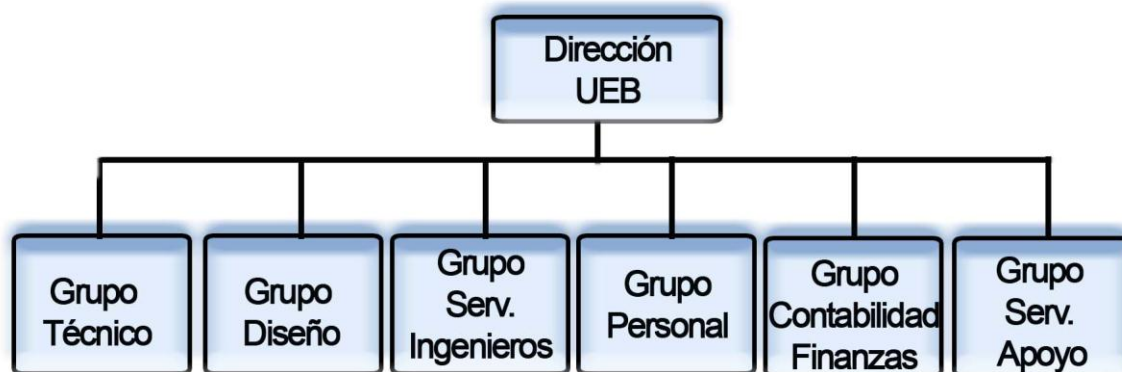
**Misión:** Contribuir al desarrollo del sector Agropecuario y forestal del país trabajando en la concepción y ejecución del proceso inversionista mediante servicios de Consultoría, Ingeniería y Diseño, ofreciendo soluciones de alta tecnología bajo los requisitos de la satisfacción de los clientes y otras parte interesadas, la prevención de la contaminación ambiental, el desempeño en seguridad y salud en el trabajo , a través de la implementación de un sistema

Integrado de Gestión, con un colectivo de experiencia en el sector, con sentido de creatividad y responsabilidad para ofrecer la máxima calidad y eficiencia del servicio y la obtención de márgenes de beneficios encaminados al desarrollo de nuestra capacidad tecnológicas.

**Visión:** Nuestra empresa lidera la prestación de servicios técnico- profesionales de proyección consultoría, diseño e ingeniería en el sector agropecuario aplicando tecnologías modernas y eficientes con especialistas calificados bajo la aplicación de un Sistema Integrado de Gestión reconocido certificado.

**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.

**Figura 5.** Organigrama general de la empresa



**Fuente:** documentación del archivo central

**Dirección:** Dirige y gestiona todo el proceso de dirección de la UEB

**Grupo Técnica y desarrollo:**

**Calidad:**

Participa en la elaboración, organización y ejecución de la política en materia de calidad y supervisa su cumplimiento a su nivel.

1. Organiza y participa, a su nivel, en los trabajos relacionados con el reconocimiento de la calidad de productos. Cumpliendo con los controles de calidad establecidos.
2. Elabora documentos normativos y metodológicos de carácter técnico- organizativo para la aplicación a su nivel.
3. Implantar y mantener el Sistema Integrado de gestión.

4. Asegurar que los documentos aplicables actualizados se encuentren en los lugares de uso.

### **Gestión Comercial:**

1. Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes.
2. Realiza y propone las medidas correspondientes con respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.
3. Controla las cuentas por cobrar.
4. Gestionar las Cuentas por cobrar y mantener el ciclo de cobro según lo establecido.
5. Participar en los procesos de negociación y contratación con los clientes, cumpliendo con los lineamientos de contratación y resoluciones que se relacionen.
6. Participar y solicitar para su revisión todos los contratos con clientes y proveedores en los comités de contratación y realizar el acta de la reunión.

### **Ciencias Informáticas**

1. Instala, pone en funcionamiento, repara y da mantenimiento a equipos y partes de Hardware, así como a Servidores, según manual de instrucción.
2. Realiza la instalación y configuración de sistemas operativos.
3. Realiza la instalación, configuración y mantenimiento de Software de sistemas a servidores y sistemas de computadoras y equipos de registro electrónico en Red.
4. Brinda a los clientes asesoría de Hardware y Software para el diseño y explotación correcta de sistemas de computadoras.

### **Ciencias Informáticas (ICT)**

1. Ofrece un servicio rápido y eficiente en la búsqueda de la documentación técnica y las normas.
2. Actualiza a los usuarios, a través de la red, de la nueva documentación e informaciones.
3. Asiste y orienta al usuario en la definición de sus necesidades informativas.
4. Organiza la documentación del archivo.
5. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
6. Saber utilizar aplicaciones informáticas, aplicaciones web.

### **Grupo de diseño:**

1. Se coordina y controla técnica y administrativamente servicios técnicos integrales multidisciplinaria de proyectos e ingeniería de cualquier complejidad nacional e internacional.
2. Realiza estudios de introducción, implementación y divulgación de investigaciones, logros y experiencias científicas técnicas más desarrolladas en las inversiones.
3. Se realizan estudios de factibilidad ejecutiva, precisión calidad, calificación técnica y eficiencia económica en la ejecución de trabajos de su competencias.
4. Se hacen programas de desarrollo, proyectos de riego

### **Grupo de Servicios Ingenieros:**

1. Procuración de la contratación de los trabajos de construcción y montaje.
2. Control técnico de la inversión.
3. Control de autor
4. Supervisión que el constructor ejecute los trabajos según el proyecto técnico ejecutivo.
5. Revisar y aprobar las preparaciones técnicas realizadas por el constructor.
6. Controlar que se cumpla el cronograma de ejecución propuesto por el constructor y aprobado según contrato
7. Control del presupuesto en ambas monedas y en sus tres componentes de acuerdo al presupuesto acordado

**Grupo de Personal:** Establece los lineamientos generales para la formación y competencia del capital humano con vista a garantizar que todo el personal que trabaja para la organización, posean las competencias necesarias sobre la base de la educación, capacitación, habilidades y experiencias para desempeñarlas tareas que se le han asignado, de forma segura

1. Controlar las acciones de capacitación recibidas y evaluar su eficacia.  
Este procedimiento se aplica a todos los trabajadores de la empresa.
2. Formación en el proceso de enseñanza y aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza.
3. Competencia laboral conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales superior del trabajador y de organización, en correspondencia con las exigencias

técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

4. Capacitación preparación, continua y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar la competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar su máximo resultados productivos o de servicios.

#### **Grupo de Contabilidad y finanzas:**

1. Elaboración y compilación de toda la información primaria.
2. Elaboración de los registros contables, su cuadro y conciliación con los frentes de la unidad
3. Elaboración de los comprobantes de operaciones y su pase, cuadro y depuración en el VERSAT.
4. Balance de comprobación y Estado de Resultado.
5. Elaboración de la conciliación bancaria.
6. Elaboración de toda la información Estadística.

#### **Grupo de Servicios y Apoyo:**

Como su nombre lo indica esta actividad es de apoyo a la producción, intervienen un grupo de trabajadores como

1. Técnico en abastecimiento: cumple con la aplicación de directivas y normativas y disposiciones relativa a los abastecimientos, interviene en la confección y ejecución de planes de recursos materiales acorto plazo para el aseguramiento.
2. participación en la elaboración de la demanda de abastecimientos de las cifras directivas y en la evaluación de la información emitida por el organismo superior y por niveles subordinados
3. Dirección y control del trabajo de grupo.
4. Encargado de Almacén: Recibe controla distribuye los productos, equipos, materiales destinado a su almacén.
5. Cocinera: Procesa y elabora platos variados para los trabajadores.

#### **Fase II. Diagnóstico de la situación actual en el objeto de estudio**

En la presente fase se le da respuesta al diagnóstico realizado en cuanto al contenido de las etapas por las que se rige el sistema de contratación en las empresas estatales. A continuación se explica cada uno de los pasos que se

desarrollan en el orden que se detallaron en el capítulo 2. Para la obtención de cada uno de estos resultados fue necesario aplicar encuestas, entrevistas y guías de observación como se muestra en los anexos. El grupo de trabajo está conformado por el Director de la empresa, Director técnico, Director de Recursos Humanos, Especialista de calidad, Jurídico, Económico y Contador. La muestra fue no probabilística.

### **Etapa I. Negociación**

**Paso 4.** Descripción de la necesidad que la entidad pretende satisfacer con la contratación. Dentro de la actividad contractual la empresa de Proy. Ing. del Minag. Mtz se considera prestadora de servicios, es decir el cliente solicita un servicio para un proyecto determinado en este caso un proyecto de inversión, programa de desarrollo. Teniendo en cuenta las características del servicio todo se plasma en el contrato donde se pone el objeto, alcance y contenido posteriormente se pacta con el cliente a partir de sus necesidades.

**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 por otra parte, saber el dinero que se dispone para ese servicio si la empresa contratante tiene liquidez. Por el tipo de servicios que presta la Emp. De Proy. e Ing. del Minag. Mtz el cliente se preocupa en la negociación por la existencia de proyectos en todas las especialidades; sobre lo cual se puede decir que se encuentran cubiertas todas las plazas.

La relación entre el cliente y la empresa comienza por la solicitud en el área técnica donde los responsables son el jefe de diseño y el especialista principal, este último es el ejecutor de la elaboración del contrato. Finalmente se lleva la propuesta al comité de contratación para su aprobación.

**Paso 6.** Verificación de los precios y tarifas con las disposiciones legales vigentes: el objetivo fundamental es hacer coincidir el precio negociado con anterioridad y lo que se encuentra establecido legalmente. Cuando se elabora el contrato el especialista principal formula el precio donde es revisado por el jefe de diseño y por el director antes de firmarlo el cliente, posteriormente es llevado al comité de contratación.

El jefe de diseño debe revisar los precios en conjunto con el área económica y el jefe del área técnica, el precio se formula por tres formas: tasa porcentual, por ciento del monto de la inversión, ficha de precios que esta predeterminada en la empresa, precio cerrado fijo que está en la instrucción 7 del ministerio de economía y planificación.

**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. El alcance del contrato es comunicar lo que se va hacer. La documentación técnica es la que se entrega al cliente donde se encuentran las condiciones de entrega, forma de pago así como las especificaciones técnicas que son acápites del propio documento. Todo ello se encuentra en la cláusula decima del contrato teniendo en cuenta la base normativas vigentes.

Se puede agregar que el contrato en la empresa objeto de estudio es atípico , a partir de servicio que se brindan donde se analiza la viabilidad de los mismos y la prioridad siempre está en primer lugar las empresas correspondiente al Ministerio de la Agricultura, después con terceros.

Componente 2. Capacitación hay contratos que el especialista tiene que estudiar el proyecto, cuando hay tecnología nueva hay que capacitar a ese especialista para poder enfrentar ese proyecto, también se buscan bibliografías. Los proyectos que llevan capacitación se deja ver en las cláusulas de los contratos.

Componente 3. Marcas y Embalajes: la empresa no tiene marcas, el productos tiene el logotipo, o información digital que se le proporciona al cliente, se entrega en una carpeta que es la identidad visual de la empresa.

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. Esto está en las cláusulas del contrato esto se pacta con el cliente.

## **Etapa II. Formalización**

**Paso 8.** Verificación de las responsabilidades y formas de pago: con el objetivo de contrastar que ambas partes tengan conocimiento de sus obligaciones se informa desde la negociación los instrumentos de pago que pueden ser: cheques nominativos, letras de cambio, transferencias bancarias, cheques certificados.

**Paso 9.** Análisis de las cuentas por edades y documentación: con el propósito de revisar los documentos comerciales la empresa tiene sistema contable Versat Sarasola que te da el reporte por edades de la factura necesarios para establecer los términos y las formas de pago lo primero es lo pactado según contrato se pueden establecer hasta de treinta, sesenta y más de noventa días si se incumple se hace la reclamación



comercial, se controla órganos consultivos de la UEB en los consejos, comité de contratación, conciliando con el cliente.

**10.** Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago: existe una cláusula en el contrato donde explica el incumplimiento por mora, se cobra solo si llevamos el cliente al tribunal hay que esperar treinta días, el cliente tiene diez días de gracia para pagar ese monto si no aplica cuando se hace la factura se le hace reconocimiento de la deuda y se plasma el valor de la mora por días, se establece en el contrato que un 5.5% de crédito comercial para MN y un 6% para el CUC por los primeros 5 días de incumplimiento de pago, posterior a treinta días se cobra el 2% por encima.

**Paso 11.** Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos y las legislaciones vigentes: en la empresa el asesor jurídico revisa los contratos y emite los dictámenes jurídicos que se componen por: hechos, consideraciones, fundamentos legales conclusiones y recomendaciones.

**Paso 12.** Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación: el comité de contratación se reúne dos veces al mes o se hace según la necesidad que exista, la evidencia se guarda en el área de comercial organizado por meses y recoge cada integrante. El análisis se sustenta en si se hace el proyecto, si el valor es el acordado y si hay que cobrar pago anticipado.

**Paso 13.** Selección de los contratos que deben ser dictaminados por un asesor jurídico: todos los contratos son dictaminados por el asesor jurídico, con el suplemento se pacta con el cliente el cual está compuesto por el nombre y número de registro con la prestación de servicios legales y el amparo de la metodología para la elaboración del dictamen legal de un caso, procede a la formulación del mismo sobre asunto relacionado con la contratación económica.

### **Etapa III. Ejecución**

**Paso 14.** Análisis de los contratos cancelados: el departamento de programación y control es el que lleva el estado de los contratos. Los contrato que hay cancelados y pagado se analizan en el comité de contratación, en el departamento de Arquitectura es casi siempre desinterés del cliente, en desarrollo por cambio de programas de desarrollo que va a cambiar de clientes y aun no se sabe quién va a sumir ese programa esos contratos para nosotros se paran hasta que aparezca un cliente con el monto que se necesita para ejecutar, no trabajamos más ese contrato está parado y puede llegar a ser cancelado se lleva a calidad se revisa el expediente y se ve pasa al

archivo tanto lo digital como lo que haya en formato, también cuando se cancela un contrato la empresa pierde.

**Paso 15.** Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real: se analiza en los consejos de producción todo es un estimado se reajusta, el contrato se chequean en los comités de contratación, lo lleva el área técnica también en un Excel por donde va la ejecución real del contrato el plan con respecto al real.

**Paso 16.** Análisis de las relaciones económicas de acuerdo con el presupuesto de la entidad: evaluando el aseguramiento de su cumplimiento de los recursos materiales y humanos destinados a otorgar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y las causas o irregularidades que pudieran afectar el cumplimiento, se toman las medidas correctivas para garantizar el proceso, visto de otra forma el contrato es un indicador que verifica el plan de ingresos fundamentalmente a través de los estados financieros.

**Paso 17.** Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente: todas las órdenes de facturación son revisadas teniendo en cuenta el valor contratado, en caso de que el valor a cobrar sea superior al contratado se realiza un suplemento explicando las causas del aumento del valor contratado y el nuevo.

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

**Contrato de compra venta:** el vendedor se obliga a transmitir en propiedad determinados bienes al comprador y este se obliga a recibirlos y a pagar por ello el precio es dinero.

**Contrato de prestación de servicios:** son aquellos que la ejecución de su objeto genera una gestión o encargo y su consiguiente resultado la prestación de servicios puede tener caracteres técnicos económico, industrial, comercial u otros.

**Contrato de suministro:** Es aquel que el suministrador se obliga a entrega de forma periódica o continúa a determinadas mercancías y el cliente a recibirlos y a pagar por su precio en los plazos establecidos.

**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:

Si existen reclamaciones, y evidencias de los mismos

**La Empresa Contratista Obras Varadero** hizo una reclamación comercial por incumplimiento de obligación del contrato No. 47/17 número interno de Arcos, correspondiente al contrato No. 17/17 de la ENPA, con fecha 13 de febrero 2018, para la elaboración de la documentación de proyectos y prestación de los demás

servicios técnicos con el objetivo de brindar servicios al MINAG, como cliente principal y terceros, según capacidad de la empresa; el contrato suscrito entre ambas partes en fecha 20 de Abril de 2017.

Se analizaron sus causas por los canales correspondientes y se centra el problema que el contrato presentó incumplimiento de ambas partes, lo cual no se solucionó en el momento correspondiente y no se ajustó por ambas partes el cronograma de ejecución del servicio, así como no se cumplieron los acuerdos referidos a la modificación del valor del contrato y su ejecución, teniendo el contrato una fecha vigente hasta el 13 de noviembre de 2017. Por tanto en la actualidad no se encuentra vigente el contrato en cuestiones, existiendo posterior a esta fecha tres suplementos, concurriendo retraso por la parte reclamante a la hora de entregar los suplementos firmados. Se realizó por la parte reclamada un suplemento No. 3 para realizar un levantamiento topográfico para colocación de luminarias, el cual no fue firmado adecuadamente por Arcos, provocando dicha parte la demora del servicio solicitado debido a modificaciones en el en el alcance del contrato resulta aplicable la firma del suplemento No. 4, ajustando el valor del mismo, la cual se concertó su entrega y firma por parte de la ENPA para el día 19 de febrero de 2018, en lo cual no se ha incumplido.

**La Empresa Agroindustrial de Granos Matanzas**, perteneciente al Ministerio de la Agricultura hizo una reclamación comercial por incumplimiento en los términos de entrega de la documentación solicitada (Proyectos) con fecha 29 de junio de 2017, Se analizaron sus causas por los canales correspondientes y se centra el problema que nuestra entidad no es la que le entrega al constructor los proyectos que menciona el reclamante en el segundo acápite de su escrito sino el inversionista en este caso la Empresa Agroindustrial de Granos de Matanzas, resultando significativo que si existe la constancia de la entrega oportuna por nuestra parte de los proyectos correspondientes a las pizarras eléctricas PGD de la base de transporte contrato (C-14017-S4). ,lo que acreditamos con los documentos Adjuntos por escrito y que obran debidamente firmados y acuñados por el cliente como constancia de ello, faltando únicamente la entrega de dos puertas mencionadas por el solicitante en su escrito de reclamación, lo que de hecho se encuentra enmendado para su entrega inmediata al interesado.

De forma general se puede argumentar que la UEB de Proyectos e Ingeniería del MINAG ha dado respuesta y seguimiento hasta feliz solución a ambas reclamaciones dentro del tiempo establecido.

**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. Por temor a la entrega del proyecto se le da respuestas, se reúne nuestro asesor jurídico con el especialista del proyecto redacta la respuesta y se le entrega al cliente y existe un expediente que recoge lo que dice el cliente para de manera viable darle respuesta buscando satisfacer al cliente.

**Componente 2.** Cumplimiento de los plazos establecidos para presentar y dar respuestas a las reclamaciones. Si se cumple con los plazos establecidos

**Componente 3.** Evidencias en las reclamaciones de las características del producto o de la obligación incumplida. Si existen evidencias de las reclamaciones. Si existen evidencias porque se hace el análisis en los consejillos y comité de contratación, se encuentra en el área de comercial archivadas.

### Fase III. Identificación de los gastos por etapas

Para darle solución a la presente fase se considera necesario aplicar el método de experto con el objetivo de determinar cuáles son las personas que presentan mayor información acerca de la actividad contractual en el objeto de estudio así como las actualizaciones de la temática. Todo lo cual se resume en su coeficiente de conocimiento y de argumentación (ver anexo 4 y 5). A continuación se presenta los resultados del mismo.

**Tabla 6.** Selección de los expertos

Tabla 3.															
Coefficiente de Competencia (K)	P. E1	P. E2	P. E3	P. E4	P. E5	P. E6	P. E7	P. E8	P. E9	P. E10	P. E11	P. E12	P. E13	P. E14	
eficiente de Conocimiento (Kc)	0,900	0,697	1,000	0,534	0,855	0,785	0,623	0,878	0,790	0,780	0,780	0,785	0,900	0,785	
Coefficiente de Argumentación (Ka)	0,880	0,760	0,780	0,700	0,940	0,854	0,780	0,690	0,985	0,878	0,878	0,854	0,880	0,854	
<b>Kc</b>	0,89	0,73	0,89	0,62	0,90	0,82	0,70	0,78	0,89	0,83	0,83	0,82	0,89	0,82	
Tabla 4.															
Cantidad de Expertos a seleccionar:				a	*	n	=	7							
Número entre 0 y 1 prefijado por los investigadores				0,5											
Número de atributos:							14								

**Fuente:** elaboración propia

Cuando se observa la tabla que anterior se presenta la autora considera destacar que las 7 personas expertas finalmente son las que presentan el sombreado en rojo por tener los mayores valores de K. Dichas personas son:

1. Director General: Silvio Luis Santana Villalonga
2. Director Económico: Clara Esther Salas Pérez
3. Director Técnico: Sally Monclus Barrera
4. Jurídico: Ranier ,.....
5. Esp. P. Itania María Fernández
6. Esp. P. Lilian Mora García
7. Esp. P Dayana Soto

En la presente fase se le dará respuesta a cada uno de los pasos definidos en la misma explicados en el capítulo anterior. Primeramente se considera necesario **extraer cada gasto** que se incurren en la actividad contractual por cada una de las etapas definidas. A continuación se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 7.** Relación entre las actividades que se realizan y los gastos en que se incurren.

Actividad realizada	Gastos en que se incurre
<b>Etapas I. Negociación</b>	
Realizar tareas técnicas	Gastos de combustible
Reunión de inicio	Salario
Cronograma	Materias Primas
<b>Etapas II. Formalización y Etapas III. Ejecución</b>	
Ante proyecto	Energía
Presentación y aprobación de la inversión	Salario Gastos de Combustible Materias Primas y Materiales
Licencias, permisos y aprobaciones por los organismos correspondientes	Depreciación AFT Peage
Estudio de factibilidad	Ponche Capacitación

**Fuente:** elaboración propia

Paso Posterior a la identificación de los gastos por etapa es necesario listar cada uno donde la autora de la presente consideró guiarse por la columna de la derecha de la tabla 7. De ahí se aplica el método de Kendall el cual valida el resultado final.

**Tabla 8.** Resultado del método Kendall

	Expertos							Cálculo			
	P. E1	P. E2	P. E3	P. E4	P. E5	P. E6	P. E7	$\sum_{i=1}^m A_i$	T	$\Delta$	$\Delta^2$
Gastos de combustible	1	1	3	1	2	1	1			-21,5	462,25
Salario	3	2	2	2	3	2	2	16		-15,5	240,25
Materias Primas	4	4	5	5	4	5	5	32		0,5	0,25
Energía	5	5	1	3	1	3	3	21		-10,5	110,25
Depreciación AFT	2	3	4	4	5	4	4	26		-5,5	30,25
Peage	6	8	6	6	8	6	6	46		14,5	210,25
Ponche	8	7	7	7	7	8	7	51		19,5	380,25
Capacitación	7	6	8	8	6	7	8	50		18,5	342,25
8								252	31,5		1776

**Fuente:** elaboración propia

E cálculo del coeficiente de kendall indica la concordancia que existe entre el criterio de los expertos. En este caso la autora considera oportuno señalar que la concordancia entre los experto es de 0,86 lo que indica que los gastos principales son los que presentan menor.  $\Delta$  con esta condición se encuentran los gastos que están sombreados en rojo en la tabla anterior.

#### Fase IV. Estimar el valor

A continuación se muestra el valor en peso que tiene cada uno de los gastos que se definen en la fase III y que han sido validados por expertos. La presente estimación se define mensualmente.

**Tabla 9.** Relación entre gasto y el valor en \$

Gastos	Valor en peso \$
Salarios	87549.95
Energía	1264.38
Combustible	5738.90
Depreciación	4589.97

**Fuente:** elaboración propia

## Conclusiones

1. La consulta bibliográfica permitió definir los elementos teóricos conceptuales de la contratación, donde se define como forma de intercambio de bien o servicio, donde existe el intercambio de patrimonio.
2. El procedimiento que se aplica está sustentado por un conjunto de métodos como son encuestas, entrevistas, expertos, tormenta de ideas, kendall lo que permite obtener resultado con un nivel científico y cumplir satisfactoriamente el objetivo que se traza en la presente investigación.
3. El principal resultado de la investigación es la determinación de los gastos en el sistema de contratación económica lo cual indica que la disminución de dichas valores en peso aumentan la rentabilidad de la empresa, así como el cumplimiento del proceso contractual.

## Recomendaciones

Debido a la importancia de los gastos en la contratación económica en empresas estatales se recomienda.

- Utilizar la investigación como punto de partida para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica en empresas estatales y otras instituciones a fines con el objeto de estudio.
- Crear en las empresas del país un ambiente propicio para el buen funcionamiento del sistema de contratación económica.



## Bibliografía

1. Alfonso Dieguez, Yosleyvis, 2011. Diseño de un procedimiento para la elaboración de un Diagnóstico de Control Interno en la UEB de Recuperación de Materias Primas en Colón.
2. Aranda, R. S. R., 2013. La teoría general del contrato y la autonomía de la voluntad. *Perfiles de las Ciencias sociales*, 1(1), pp. 13-22.
3. Arango García A., 2013. Contribución del sistema de contratación económica en la empresa Comercializadora de combustible Matanzas. Trabajo de Diploma: Universidad de Matanzas, 2013.
4. Araujo, Pedro, 2008. Cambio Contable e Intensidad Competitiva: Estudio de un caso. Tesis doctoral. Universidad de Cádiz.
5. Areas Schreiber Pezut, Max. 2010. Exposición de motivos y comentarios del Código Civil, VI. Lima : Okura, 2010. p. 8.
6. Armenteros, M. y Vega Falcón V., 2000. "Evolución Histórica de la Contabilidad de Gestión en Cuba. Situaciones y Tendencias de la Contabilidad de Gestión en el Ámbito Iberoamericano". España: Ediciones Gráficas Ortega.
7. Blanco Mora, Alberto. 1948. Curso de obligaciones y contratos en el Derecho Civil Español, II. Segunda ed. Madrid: Universidad Nacional, p. 48.
8. Borrero, L. L., 2012. Sistema de Gestión de Contratos Económicos en Zona Oriente norte de ACASA. *Trimestral Ciencias Holguín*, XVIII(3), pp. 4-15.
9. Borrero, R. L., 2012. La función de la contratación masiva. *Oficial del Poder Judicial*, II(8), p. 197.
10. Bosque Lazarte, Carlos. 1947. Principios del derecho civil, III. Cuarta ed. Madrid: Trivium, 1947
11. Caballero, V. M., 2010. monografías .com. [Online] Available at: [http://www.monografías.com/trabajo\\_95\\_responsabilidad\\_contractual.Derecho público contratos estatales Colombia](http://www.monografías.com/trabajo_95_responsabilidad_contractual.Derecho_público_contratos_estatales_Colombia) [Accessed 18 octubre 2014].
12. Caballero, V. M., 2010. monografías .com. [Online] Available at: [http://www.monografías.com/trabajo\\_95\\_responsabilidad\\_contractual.Derecho público contratos estatales Colombia](http://www.monografías.com/trabajo_95_responsabilidad_contractual.Derecho_público_contratos_estatales_Colombia) [Accessed 18 octubre 2016].

13. Carrasco Fenech, F. 1994. "Organizaciones, contabilidad y el entorno natural. Una perspectiva andaluza". Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXIV, nº 83.
14. Cashin, James A, Contabilidad de Costos 2008. Disponible en <http://www.monografias.com> [Consultado en fecha 28 de febrero del 2017].
15. Castillo Perilla, Isabel C. y Cadena Vélez, Juan M., 2012. Elaboración de procedimientos de trabajo seguro (PTS) para el proceso de mantenimiento eléctrico de la Universidad ICESI. Facultad de Ingeniería Industrial. Santiago de Cali.
16. Cerquín, L. C., 2011. Derecho y cambio social. [Online] Available at: <http://www.derechoycambiosocial.com/RJC/Revista11/civil.htm> [Accessed 8 Noviembre 2016].
17. Codina Jiménez A., 2001. "Sobre los cambios en Cuba (1959-2000)", La Habana Colectivo de autores, 1984. "Cuestiones fundamentales de la dirección económica", Editora Política, La Habana.
18. Codina Jiménez A., 2001. "Sobre los cambios en Cuba (1959-2000)", La Habana.
19. Colectivo de autores, 1984. "Cuestiones fundamentales de la dirección económica", Editora Política, La Habana.
20. Collada, M. E. C., 2010. Contratos Mercantiles Internacionales. Internacional del Mundo Económico, II(3), pp. 1-14.
21. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Decreto No. 281, 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, La Habana.
22. Díaz, C. d. C. V., 2009. Teoría general del contrato. Primera ed. La habana: Félix Varela.
23. 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.
24. Gaceta Oficial No.062 Ordinaria de 27 de diciembre de 2012.
25. García Betancourt, Yanelis, 2015. Aplicación de un procedimiento para la mejora del Sistema de Contratación Económica en el Establecimiento Provincial de Suelos y Fertilizantes Matanzas.

26. García, A. A., 2013. Contribución del sistema de contratación económica en la Empresa Comercializadora de Combustible Matanzas.
27. Garcia, M. A., 2008. Teoría general del contrato. Prólogo derecho de contratos. Tomo I ed. La Habana: Félix Varela.
28. Hernández Gómez, Yadisel, 2015. Aplicación de un procedimiento para la medición del sistema de contratación económica en la Empresa Nacional de Silos.
29. Hernández Hechevarria, Damaris, 2015. Aplicación de un procedimiento para la medición del sistema de contratación económica en la empresa de bebidas y refrescos Mayabeque.
30. Herrera Gonzáles, Daymelis, 2015. Aplicación de un procedimiento para para la mejora del sistema de contratación económica en la agencia Jesús Rabí.
31. <http://www.empresayeconomia.es/author/jose-alejandro-2/RodríguezMartínez,2009>.
32. Ibañez Sánchez, David, 2011. Diseño y validación de un procedimiento para el componente evaluación de riesgos en la UEB de logística de la empresa de perforación y extracción de petróleo del centro (EPEP-C). Trabajo de diploma. Cárdenas.
33. Iglesias Sánchez, J. L., 2004. "Contabilidad de Gestión. Una aplicación a la toma de decisiones en la empresa basada en la teoría de las limitaciones". Seminario de Contabilidad de Gestión. Universidad de Valencia.
34. Larrinaga González, C., 2005. La relación entre las prácticas contables y el medio ambiente, tesis doctoral, departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Sevilla.
35. Lavalle, M. d. I. P. y., 1998. El contrato en general. Cuarta ed. Perú: PUSP.
36. Lineamientos VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), capítulo III, número 258, pág. 18
37. Marx, C., 1890. El capital. Primera ed. Lima: Mercurio.
38. Monroy, S. O., 2010. Contratos civiles. México: PAC.
39. Montalvo Palacios, Ilvia, 2015. Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales.
40. Montalvo Palacios, Ilvia, 2015. Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales.

41. Morejón Horta, Osleidys, 2014. Contribución a la mejora del Sistema de Control Interno a través del perfeccionamiento del Sistema de Contratación Económica en la UEB Tranzmec Matanzas.
42. Osorio, R. H., 2012. Sistema de Gestión de Contratos Económicos. Trimestral Ciencias Holguín, XVIII(3), pp. 16-19.
43. Polimeri y coautores, 2007. Contabilidad de Costos. Sexta edición. Editorial Félix Varela. La Habana.
44. Polimeri y coautores, 2007. Contabilidad de Costos. Sexta edición. Editorial Félix Varela. La Habana.
45. Pupo Pérez, I., 2013. Propuesta de Fichas de Costos Planificadas para las fincas vinculadas de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “Fe del Valle”. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas.
46. Quezada Sánchez, O. 2009. Concepto de contrato y figuras novedosas bajo su manto. Tercera ed. Madrid : Alianza, 2009.
47. Resolución 2253,2005. Ministerio de Economía y Planificación.
48. Revista Infociencia Vol.18, No.2, abril-junio, año 2014.
49. Ricardo, Y. D., 2012. Sistema de Gestión de Contratos Económicos en Zona Oriente Nortede ACASA. Trimestral de Ciencias Holguín, Issue XVIII, pp. 4-15.
50. Riverón Pérez, José Luis, 2016. Procedimiento para la determinación de los gastos en la contratación económica enfocado a la toma de decisiones: Central Azucarero “Mario Muñoz Monroy”.
51. Ruiz J., 2013. Efectos económicos de la corrupción en la contratación estatal en Colombia. Universidad militar Nueva Granada especialización en finanzas y administración pública Bogotá, D. C. Tesis Doctoral.
52. 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/>  
[Accessed 24 Septiembre 2014].
53. Valdés Domínguez, Marta, 2014. Casa Consultora DISAIC. El proceso de contratación económica a la luz de los cambios operados en la economía cubana.

## **Anexos**

**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:** Montalvo Palacios, 2014

## **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:** Montalvo Palacios, 2014

**Anexo 3.** Encuesta a dirigentes de la entidad objeto de estudio

Compañero:

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 y así contribuir a la medición de los efectos negativos.

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:** Montalvo Palacios, 2014



#### 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.											
6. Capacidad de análisis y evaluación de los indicadores para medir el proceso contractual.											
7. Experiencia práctica en el análisis de indicadores para evaluar el proceso contractual.											
8. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades que se presenten y puedan afectar los indicadores que miden la actividad contractual.											
9. Actualización e información acerca del sistema de indicadores contractual.											
10. Participación en grupos de trabajos que realicen estudios sobre indicadores contractuales.											

**Fuente:** elaboración propia.

### 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 indicadores en la actividad contractual.			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre el sistema de contratación económica.			
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre indicadores en la actividad contractual.			
4. Participación en eventos nacionales e internacionales sobre el sistema contractual.			
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre temas relacionados con el sistema de contratación económica y los indicadores relacionados.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre el sistema de contratación económica.			