



*Universidad de Sancti Spiritus
"José Martí Pérez"
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Departamento de Finanzas y Economía*

Trabajo de Diploma

TÍTULO: Procedimiento para la organización del sistema de control administrativo y contable. Dirección Territorial de Correos Sancti Spiritus.

AUTORA: Yaneisi Pérez Ortiz

TUTOR: Msc Miguel de la C. Sánchez Valera

*Sancti Spiritus
2010*

SÍNTESIS

El presente trabajo tiene como propósito la organización del sistema administrativo y contable en la Dirección Territorial de la Empresa de Correos de Cuba. Se realizó el estudio a las fuentes bibliográficas sobre organización y control, en el que se constata la importancia del establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los contadores y personal administrativo deben desempeñar en una empresa. En la investigación se aplicaron métodos teóricos y empíricos, fundamentalmente el análisis documental, que permitió realizar el diagnóstico, posibilitó percibir la necesidad de organizar la entidad, y estructurar las funciones de control administrativo y contable, ante la situación crítica presentada, en la que prevalece el deterioro de los resultados económicos y financieros, con resultados evaluados de Malo y No Razonable por auditores gubernamentales. Se elaboró el procedimiento de organización del control administrativo y contable, obteniéndose resultados favorables. Los resultados de la investigación presentada se encuentran validados por la máxima dirección de la entidad. La concepción de la organización del control administrativo y contable, permitió normar el trabajo de los contadores y directivos de área y lograr la elevación de la calidad y organización del sistema de control administrativo y contable en la Dirección Territorial. El modelo está dirigido a orientar el trabajo del contador, así como medir y corregir el desempeño individual, permite mejoras continuas al servicio de la empresa, al incrementar la calidad y aprovechamiento del tiempo de trabajo.

ÍNDICE	
Contenido	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: Fundamentos teóricos y conceptuales sobre organización, control administrativo y contable.	10
1.1. Teoría sobre organización	10
1.2. Organización formal e informal	12
1.3. Problemas con los niveles organizacionales	13
1.4. Ventajas de la planeación de la organización	13
1.5. Por qué es necesario el control	15
1.6. Los controles administrativos	18
1.7. Los controles financieros y contables	20
1.8. Utilización de la información contable	22
1.9. Ajuste del sistema de control a la cultura organizacional	23
CAPITULO 2: Diagnóstico del control administrativo y contable en la Dirección.	25
2.1. Caracterización de la Dirección Territorial de Correos Sancti Spíritus	25
2.2. Diagnóstico sobre el control administrativo y contable de la entidad.	28
CAPITULO 3: Procedimiento de organización del sistema de control administrativo y contable en la Dirección Territorial de Correos Sancti spíritus	36
3.1. Propuesta de organización del sistema de control administrativo y contable	36
3.2. Validación de los resultados alcanzados en la aplicación	67
CONCLUSIONES.	71

RECOMENDACIONES. 73

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 74

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 75

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de trabajo para ejecutar el traspaso de los Centros Contables.

Anexo 2. Procedimiento para la organización de las unidades, a partir de la centralización de los Centros contables.

Anexo 3. Comisión territorial para ejecutar el traspaso de los centros contables de la Dirección Territorial.

Anexo 4. Designación del personal que ejecutará el traspasote los Centros Contables.

Anexo 5. Grupo de trabajo para ejecutar el traspaso de Activos Fijos Tangibles y Útiles Y Herramientas.

Anexo 6. Grupo de trabajo que realizará el traspaso de Inventarios.

Anexo 7. Comisión de trabajo que realizará el traspaso de los recursos monetarios.

Anexo 8. Dúo de verificadores que ejecutará el tema de organización y nóminas.

Anexo 9. Dúo de verificadores que trabajará el tema de sistemas automatizados.

Anexo 10. Dúo de verificadores que trabajará el tema Banco en los municipios Taguasco y Fomento.

Aval

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones eficaces identifican y gestionan diversos procesos, que interrelacionados, llevan con éxito a la fabricación del producto y/o la prestación del servicio.

El estudio de las organizaciones ha adquirido un nuevo auge en los últimos años, con el objetivo de elaborar una teoría general de la organización, que sea aplicable para entender y dirigir la realidad social circundante que se extiende por toda la estructura organizacional, con un análisis previo de la naturaleza de la organización y el proceso del diseño organizacional.

Organizar es integrar, estructurar y relacionar todos los recursos de una entidad y sus funciones bajo la responsabilidad y coordinación de una autoridad, con el fin de lograr sus planes y objetivos señalados.

Uno de los parámetros del diseño organizativo, es el sistema de planificación y control. Este parámetro se encarga de prever y regular los procesos de acción a través del conjunto de relaciones laterales entre unidades organizativas, enlazando los objetivos, decisiones resultados; todo ello gracias a unos sistemas específicos de planes, programas, presupuestos, controles y acciones reguladoras, que actúan en los distintos niveles organizativos y en la sucesión de momentos en que los procesos o flujos de trabajo se desarrollan.

El control puede definirse como el proceso de observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos. También es la capacidad de dominio o de regulación del sistema (proceso) para alcanzar dichos objetivos.

Los procesos no son actividades aisladas dentro de los sistemas organizativos, sino que están interrelacionados e interactúan. Comúnmente, las salidas o resultados de un

proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización.

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, los directivos deben desarrollar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento, por lo que se hace necesario para el logro de resultados satisfactorios en el desempeño organizacional que se denominen los elementos fundamentales al respecto. Se trata de la estructura organizacional, o sea, la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Algunas estructuras de organizaciones, sin embargo, dificultan e incluso imposibilitan la adaptación de un cambio en el entorno o en la estrategia por lo que se hace necesario reestructurarlas.

El término estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un esqueleto que define sus formas, las organizaciones poseen estructuras que definen las suyas.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. La estructura de una organización puede describirse como una forma que contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización. El término complejidad se refiere a la magnitud de diferenciación en una organización. Mientras más se divida el trabajo en una empresa, más niveles habrán en la jerarquía y mientras más diversas sean las unidades de la organización desde el punto de vista geográfico, más difícil o complejo será coordinar a las personas y sus actividades.

Se conoce además como formalización al grado en que una organización depende de normas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los trabajadores. Mientras más sean las normas y los reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

El término centralización describe donde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de dirección. En otras organizaciones se utiliza la descentralización, por lo que la delegación de autoridad en la toma de decisiones se extiende hasta niveles inferiores de la misma.

La delegación de autoridad se produce de forma singularizada entre individuos en las organizaciones y se produce cuando un individuo traslada a otro el encargo de realizar determinadas actividades que son parte integrantes de la responsabilidad del primero.

La empresa como organización es un sistema socio técnico abierto, compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos: sistema técnico, sistema humano, sistema de dirección, sistema cultural y sistema político (poder) y en el que se persiguen unos objetivos básicos.

La organización es un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Ellas acaban siendo la clave competitiva o la fuerza que termina explicando el éxito o el fracaso de las organizaciones. Por esta razón, la importancia dada al capital humano para potenciar y desarrollar el talento de las personas, sus actitudes, aptitudes, y sus habilidades o capacidades es de vital importancia.

Se puede afirmar que en los momentos actuales una adecuada dirección de las personas que integran la organización representa un valor añadido o una competencia profesional clave de la función organizativa, lo que hace que cada vez sea más importante el dominio de técnicas de Dirección que permitan vincular las dimensiones o aspectos externos e internos con que se configure el sistema humano de la organización.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y a partir del diagnóstico efectuado en la entidad objeto de estudio, se constató que existen problemas de organización de la

estructura del control administrativo y contable, y se corroboró la situación crítica que presenta la empresa. En el análisis de los resultados económicos financieros, el Expediente Único de Auditoría, y otras informaciones, y en el transcurso de la investigación se concluyó una auditoría financiera practicada por auditores gubernamentales, la que ante los resultados obtenidos en la misma evaluó de **malo** y **no razonable**.

Esta evaluación se sustentó además en la identificación de los elementos que en cada componente enfatizan el control administrativo y contable de la entidad, lo cual puede resumirse que el estado de control que presentaba la misma, no ofrecía una seguridad razonable sobre el control de los recursos, ya que el trabajo en las diferentes áreas no estaba enfocado a la prevención de los riesgos.

En el diagnóstico se ratificó la situación crítica en que se encontraba la entidad, provocado por la falta de organización en el control administrativo y contable en los procesos claves, sustentado en la no existencia de una adecuada gestión para la identificación, evaluación y control de los riesgos por áreas de responsabilidad, en la que prevalecía la carencia de funciones y asignación de autoridad y responsabilidad para cada puesto de trabajo.

Lo anterior infiere que las causas del deterioro de la misma, tenían como efecto la falta de organización en el control administrativo y contable en los procesos claves de la entidad, lo que corrobora la situación crítica en que se encontraba la empresa.

Estos argumentos constituyeron el problema científico de la presente investigación.

De lo anterior se derivó la siguiente **Hipótesis**: “si se realiza una organización del sistema de control administrativo y contable, se obtendrán mejoras en la organización de la entidad, basada en nuevas concepciones, estilos y métodos de trabajo, en aras de lograr el desempeño en cada puesto y en cada unidad organizativa, y mejorar el control administrativo y contable en todos los procesos de la empresa”.

El objeto de estudio lo constituyó el sistema de control administrativo y contable.

El campo de acción la organización de la Dirección Territorial de Correos.

En correspondencia con la hipótesis planteada, se define como:

Objetivo general: Diseñar un procedimiento de organización del sistema de control administrativo y contable en la Dirección Territorial de Correos Sancti Spíritus

Las acciones a desarrollar son:

- Desarrollar el marco teórico referencial y normativo sobre la organización del sistema de control administrativo y contable.
- Realizar el diagnóstico sobre la situación contable que presenta la Dirección Territorial de la Empresa de Correos Sancti-spiritus.
- Elaborar la propuesta del procedimiento de organización del sistema del control administrativo y contable.
- Aplicar el procedimiento propuesto.
- Validar los resultados de la aplicación del procedimiento.

Los métodos teóricos permitieron el conocimiento sobre organización, control administrativo y sistemas contables y los empíricos la revisión de las evidencias documentales que demuestran los resultados ante diferentes transacciones comerciales y contables, así como otras que expresan resultados de evaluaciones y otras situaciones informativas de hechos ocurridos con anterioridad.

El informe de la investigación se presenta con la siguiente estructura:

Una Introducción; tres capítulos, un capítulo I, que aborda el marco teórico y sus generalidades, donde se tratan conceptos básicos relacionados con la organización y el control. un capítulo II donde se realiza el diagnóstico sobre el grado de organización del control administrativo y contable en la Dirección Territorial de Correos, un capítulo III,

que se concreta en la propuesta del procedimiento de organización del sistema de control administrativo y contable en la Dirección Territorial de Correos Sancti Spíritus, el que incluye además la aplicación del procedimiento propuesto con la validación de los resultados de su implementación; conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexos y avales.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE ORGANIZACIÓN, CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.

1.1. Teoría sobre Organización

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro. El concepto de papel implica que lo que los individuos hacen persiguen un propósito u objetivo definido. Ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Esto puede percibirse en un esfuerzo grupal tan sencillo como la instalación de un campamento en una excursión de pesca. Todos los miembros del grupo podrían hacer lo que prefirieran, pero sin duda, sus actividades serán más eficaces y será menos probable que dejen de realizarse ciertas tareas si a una o dos personas se le asigna una específica.

Así pues organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán de desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

Una organización inteligente es aquella que sabe aprender; y que gracias a sus procesos de aprendizaje organizativo, superadores de los caracteres individuales, es capaz de transformarse permanentemente, dando respuesta a las amenazas, retos y oportunidades de nuestro tiempo y de los momentos futuros. Este planteamiento se basa en cinco disciplinas o enfoques como son:

- Dominio personal o capacidades personales,
- Modelos mentales más o menos abstractos,
- Elaboración de una visión compartida, (liderazgo),
- Aprendizaje en equipo,
- Pensamiento sistemático, propio del enfoque dado a la empresa como organización.

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa sencilla. Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalecientes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas. Estos problemas, así como la teoría, Principio y técnicas esenciales para su resolución.

Eficiencia y eficacia en la organización.

Eficiencia: Es la cualidad de eficiente, es decir, que se aplica a lo que se cumple satisfactoriamente con las funciones que le han sido asignadas. Es hacer las cosas bien, o sea, con el mínimo esfuerzo y consumo de recursos (logro de los mejores resultados posibles, medidos en comparación con los recursos empleados y los esfuerzos realizados). Es un enfoque orientado hacia el aspecto interno de la organización.⁽¹⁾

Eficacia: Es la cualidad de eficaz, es decir, cumplir con los objetivos previstos. Significa que la organización se está adaptando al entorno. (es un enfoque que se orienta hacia la dimensión externa, ya que pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. ⁽²⁾

Efectividad: Es la cualidad de efectivo, hacer las mejores cosas o desempeñar una acción favorable. ⁽³⁾

¿Qué significa “Estructura intencional de funciones”? En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo lugar, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas, a fin de que los individuos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en grupos. Sin duda, los administradores saben que al establecer esta estructura intencional cumplen la función de organizar.

La autora considera que lo ideal es que todas las personas que trabajan en una empresa, deban cumplir determinadas funciones, pero cuando el trabajador inicia su vida laboral sin que se le asignen tareas ya sea personal o en grupos, no existe una adecuada formación y los resultados sobre el desempeño comienzan a deteriorarse y con ello la desorganización de las actividades departamentales. Con estos resultados, se hace muy difícil conseguir nuevamente el cumplimiento de las metas, y el proceso de reorganización se hará mucho más complicado y por ende mucho más costoso.

1.2 Organización formal e informal

Se entiende por organización formal, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

Se describe la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Para resolver un problema de organización, es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce personalmente, aunque trabaje en un departamento diferente, que a alguien de quien sólo se ha visto el nombre en un organigrama.

1.3 Problemas con los niveles organizacionales

Impera la tendencia a concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que los asista y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal.

Para organizar se requiere de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales y empresariales. Una estructura organizacional debe conocerse profundamente si se desea que funcione de manera correcta, para lo cual también es necesario que los principios sean efectivamente puestos en práctica. Como se ha insistido desde el principio, no existe una modalidad mejor de organización, lo mismo que en ninguna otra área de la administración. Cada situación determina siempre lo que funciona mejor.

La autora aprecia como un problema actual, en relación con la productividad, que no se concibe las funciones, para pensar después en una estructura, es todo lo contrario, de ahí los bajos rendimientos de la productividad y el ineficiente desempeño en la mayoría de los puestos de trabajo.

1.4 Ventajas de la planeación de la organización

Organización: es un término de usos muy variados. Para algunas personas incluye todas las acciones. Para una buena organización se necesita el establecimiento de

objetivos y una planeación ordenada. Como ocurre también con las demás funciones de la administración, para una buena organización se precisa del establecimiento de objetivo y de una planeación ordenada.

La planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos. Si se ignora qué personal administrativo se necesitará y la experiencia que se requerirá, una empresa no podrá reclutar personal ni capacitarlo inteligentemente.

Además, la planeación de la organización puede revelar debilidades. La duplicación de esfuerzos, la confusión en cuanto a las líneas de autoridad, la desmedida prolongación de las líneas de comunicación, los excesos de papeles y la obsolescencia de ciertas prácticas se perciben más claramente cuando la estructura organizacional real se compara con la deseable.

Cada vez es más común que planeación y control sean tratados como un sistema interrelacionado. Además de técnicas de control parcial, también se han desarrollado recursos de control para la medición del desempeño general de una empresa (o división o proyectos integrados en ella) con base en las metas totales.

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Muchos errores de organización pueden evitarse si primero se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas y después se hacen modificaciones en función del factor humano y otros factores situacionales.

En la planeación de la organización se identifican las necesidades de integración del personal y se cuenta con la posibilidad de atacar las deficiencias en este campo. Se detectan asimismo la duplicación de esfuerzos, la falta de claridad en las líneas de autoridad y comunicación y la obsolescencia de algunos procedimientos. Una organización eficaz mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones.

Los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante el uso de organigramas y descripciones de funciones. La organización mejora cuando se imparte enseñanza sobre su naturaleza y se reconocen tanto la organización informal como la red natural de relaciones. Además las empresas eficaces desarrollan y cultivan una cultura organizacional apropiada.

Es criterio de la autora, que no siempre las organizaciones utilizan los organigramas y las estructuras para describir funciones, pues es muy usual que las administraciones piensen en la estructura que desean y a partir de ésta, diseñen el organigrama, y por supuesto conciben las personas y luego las funciones-. Esto constituye un gran problema a resolver, pues la mayoría de las empresas mantienen estos patrones o estilos de trabajo. Lo cierto es que debe pensarse en la misión, en los objetivos, las funciones y después la bien llamada “selección de las personas idóneas”.

Una de las ventajas básicas de la planeación de la organización es evitar la inflexibilidad organizacional. Numerosas empresas, especialmente en aquellas con muchos años de operación, padecen tal rigidez que les resulta imposible pasar la primera prueba de una estructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a nuevas condiciones y de resolver nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede provocar a las organizaciones una considerable pérdida de eficiencia.

I.5. Por qué es necesario el control

Es evidente que un motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. Pero no solo eso: el control también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización. Dado el ritmo de cambio del entorno registrado en años recientes, este aspecto de control ha ido adquiriendo importancia.

Algunos de los cambios más apremiantes del entorno son el cambio en la naturaleza de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo pedido-entrega, la importancia de

“agregar valor” a los productos y los servicios como manera para crear demanda por parte de los clientes, los cambios de las culturas organizacionales y de los trabajadores, así como la necesidad, cada vez mayor, de delegar y trabajar en equipo en las organizaciones.

Control: función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

El cambio forma parte inevitable del entorno de cualquier organización. Los mercados cambian. Los competidores (con frecuencia de todo el mundo) ofrecen productos y servicios nuevos que captan la imaginación del público. Surgen materiales y tecnologías nuevos. Hay leyes gubernamentales que son objetos de modificaciones o aprobación. La función de control ayuda a los administradores a detectar los cambios que están afectando a los productos y servicios de su organización.

Aunque el control es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades reales corresponden a los planes, el control también se puede usar para evaluar la eficacia de la planeación, organización y liderazgo. Un proceso, es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El proceso de control consiste en:

- establecer estándares y métodos para medir el rendimiento
- medir el rendimiento
- determinar si el rendimiento corresponde a los estándares y, en caso necesario
- tomar medidas correctivas.

El control resulta importante porque permite que los administradores corrijan errores. Es más, les ayuda a enfrentar el cambio, produce ciclos más rápidos, agrega valor a los

productos y servicios de la organización, une a los trabajadores que tienen diferentes antecedentes culturales y facilita la delegación y el trabajo en equipo.

Los tipos básicos de los métodos de control son cuatro:

- controles anteriores a la acción,
- controles de dirección,
- controles de sí/no o de selección,
- controles después de la acción.

El diseño de sistemas eficaces de control puede ser difícil. Si los administradores tratan de controlar demasiados elementos de manera rígida, es probable que la moral sufra las consecuencias y que se desperdicie valioso tiempo, dinero y energía. Estos problemas se pueden reducir al mínimo si los administradores se centran en controlar las áreas clave o sustantivas de rendimiento en los puntos estratégicos de control.

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, trátase de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas
- Medición del desempeño con base en esas normas
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. O bien pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes.

El control estratégico comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de una organización con base en esta evaluación.

1.6 Los controles administrativos

Una buena definición de control administrativo dice que se trata de “Un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”⁽⁴⁾. A partir de esta definición implicará llegar a la conclusión de que el control parte del punto donde termina la planeación. No obstante, el control es un proceso más general, uno que también ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan. Por tanto, aunque el control sea la cuarta etapa del proceso administrativo, sin duda, por orden de importancia, no es la última.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control presente en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con una norma y emprender acciones correctivas.

El control administrativo suele ser considerado como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato doméstico común. Este sistema ofrece una visión

más compleja y realista del control que la que se desprende de considerarlo simplemente como una cuestión de establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, lo comparan con las normas e identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

Para lograr el desempeño deseado, la autora, agrega, la necesidad de que cada trabajador, ya sea técnico o directivo, y teniendo en cuenta el enfoque técnico con lo social dentro del sistema, posea el diseño de su puesto de trabajo, aspecto de vital importancia, para asignar la autoridad y responsabilidad y con ello, sería más justo el proceso de evaluación del desempeño y a la vez más efectivo para el cumplimiento de las funciones y en su defecto el análisis futuro de las desviaciones.

Considerando, como:

Descripción del puesto, la estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

Autoridad funcional: Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar proceso, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Calidad de vida laboral: Programas que representan un enfoque de sistemas para el diseño del puesto y el enriquecimiento del trabajo que harán mas interesantes y retadores los empleos. Los programas calidad de vida laboral, se relacionan estrechamente con el enfoque de sistemas socio-técnicos.

El rezago en el proceso de control administrativo demuestra que, para ser eficaz, el control debe dirigirse al futuro. Ello ilustra el problema de emplear solo retroalimentación procedente de la producción de un sistema y de medir esta producción como medio de control. Demuestra así mismo la deficiencia de los datos históricos, como los recibidos de los informes de contabilidad.

Una de las dificultades implicadas por los datos históricos es que les hacen saber a los administradores de una empresa en noviembre que perdieron dinero en octubre (o incluso en septiembre) a causa de algo que se hizo en julio. Para una fecha tan tardía tal información no pasa de ser un dato histórico penosamente interesante.

1.7 Los controles financieros y contables.

Los controles financieros resultan importantes porque el dinero es uno de los insumos y productos más importantes de fácil medición en la mayor parte de las organizaciones. Los estados financieros, que incluyen balances generales; estados de resultados y estados de flujo de efectivos; ofrecen un panorama de la liquidez de la organización, su situación financiera general y su rentabilidad.

Esta información resulta útil a los administradores y a las personas externas que tienen que evaluar el rendimiento de la organización. Los análisis de razones se usan para comparar el rendimiento financiero de una organización en un área específica como el rendimiento sobre el capital, con el de organizaciones similares o el de una industria dada.

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos separados para una actividad dada y un plazo de tiempo, son el medio más usado para planear y controlar. Debido a que son presentados en términos monetarios, los presupuestos facilitan la comparación de actividades disímiles y de las posibles pérdidas o utilidades; establecen normas claras de rendimiento y la interacción que requiere su preparación contribuye a coordinar las actividades de la organización.

Lo que los administradores necesitan para un control eficaz es un sistema que les indique, con tiempo para emprender acciones correctivas, que surgirán problemas si no hacen algo al momento. La retroalimentación de la producción de un sistema no es suficiente para el control. Equivale a poco más que un aviso **postmortem**, y hasta ahora nadie ha encontrado un remedio para modificar el pasado.

Las medidas financieras también condensan, en calidad de común denominador, la operación de muchos planes. Adicionalmente, indican con toda precisión el gasto total de los recursos para el cumplimiento de las metas. Esto se aplica por igual a todo tipo de empresa. Aunque el propósito de una institución educativa o gubernamental no es obtener ganancias monetarias, todo administrador responsable debe disponer de los medios necesarios para conocer el costo, en término de recursos, del cumplimiento de metas. Una contabilidad rigurosa es importante no solo para las empresas, sino también para el gobierno.

Como cualquier otro control, los controles financieros tienen que adecuarse a las necesidades específicas de la empresa o puesto. Médicos, abogados administradores de diferentes niveles organizacionales tienen necesidades distintas para el control de su área de operación. Los análisis financieros también brindan una ventana excelente por la cual observar los logros de áreas no financieras. Una desviación respecto de los costos planeados, por ejemplo, pueden llevar a un administrador a descubrir las causas en una planeación deficiente, la inadecuada capacitación de los empleados u otros factores no financieros

El control dirigido al futuro es sumamente menospreciado en la práctica, debido sobre todo a la gran dependencia de los administradores de datos contables y estadísticos para efectos de control. Claro que en ausencia de medios de previsión, la referencia a la historia (bajo el cuestionable supuesto de que el pasado prologa) es indudablemente mejor que nada.

El estado de pérdidas y ganancia de una empresa en su totalidad sirve a importantes pronósticos de control, debido principalmente a su utilidad para determinar los factores

de ingresos y costos inmediatos que explican el éxito o el fracaso. Obviamente, si se le formula primeramente como pronóstico, el estado de pérdidas y ganancias es un recurso de control todavía mejor, ya que ofrece a los administradores la oportunidad de influir en los ingresos y egresos y, por lo tanto, en las utilidades, antes de tener que enfrentarse a hechos consumados.

1.8. Utilización de la Información contable.

La contabilidad va más allá del proceso de registros e informes. El objetivo final de la contabilidad es la utilización de esta información, su análisis e interpretación. Los contadores se preocupan de comprender el significado de las cantidades que obtienen. Buscan la relación que existe entre los eventos comerciales y los resultados financieros, estudian el efecto de diferentes alternativas, por ejemplo, la compra, la venta y buscan las tendencias significativas que sugieren lo que puede ocurrir en el futuro.

Si los directivos, acreedores o empleados van a dar un uso eficaz a la información contable, también deben tener un conocimiento acerca de cómo se obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan. Una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones del conocimiento de la información de la contabilidad.

Un director u otro funcionario de la empresa que esté en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de la contabilidad, probablemente no aprecia hasta qué punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas.

La autora considera que si la entidad no cuenta con la definición clara de métodos organizativos que faciliten la captación, procesamiento y análisis de la información, la misma no constará con los parámetros de calidad y de seguridad razonable esperados.

1.9 Ajuste del sistema de control a la cultura organizacional.

La administración posee necesariamente muchos elementos subjetivos, pero lo ideal sería que la determinación de si un subordinado es eficaz o no en su trabajo, dependiera de consideraciones subjetivas. Si los controles son subjetivos, la personalidad del administrador o del subordinado puede influir en los juicios de desempeño y restarles precisión a éstos; pero a los individuos les resulta difícil eludir el control de su desempeño, particularmente si las normas y medidas se mantienen al día mediante revisiones periódicas. Este requisito puede resumirse diciendo que para el control eficaz se requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.

Lo anterior tiene cierta razón, cuando se refiere lo difícil y costoso que resulta eludir el control al desempeño, pues se trata de buscar el control del desempeño basado en el cumplimiento de normas

Para ser más eficaz, todo sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura organizacional. Por ejemplo, en una organización donde las personas gozan de considerable libertad y participación, un sistema riguroso iría a tal punto contra la corriente que estaría condenado al fracaso. Si, por el contrario, un superior les ha concedido tradicionalmente a sus subordinados escasa participación en la toma de decisiones, un sistema de control generalizado y permisivo difícilmente tendría éxito. Las personas con poco interés en participar o poco acostumbradas a hacerlo probablemente prefieran normas y medidas claras e instrucciones específicas.

Los controles deben justificar su costo. A pesar de la simpleza de este requisito, a menudo es difícil cumplirlo en la práctica. A un administrador puede dificultársele indagar que sistema de control en particular justifica su costo o incluso a cuánto asciende éste. La economía es relativa, ya que los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, las dimensiones de la operación, los gastos en los que se podría incurrir en ausencia del control y las contribuciones que el sistema es capaz de hacer.

Un sistema adecuado revelará dónde están ocurriendo fallas, quién es el responsable de ellas y garantizará la aplicación de acciones correctivas. El control solo se justifica si las desviaciones respecto de los planes se corrigen por medio de una planeación, organización, integración de personal y dirección adecuada.

La autora considera que, cuando existen funciones asignadas a cada contador en la que se pueda asignar la autoridad y la responsabilidad, pueden identificarse las desviaciones y sus causas y garantizar el cumplimiento de medidas o como suele decirse acciones correctivas. Vital importancia reviste, que en todos los departamentos se identifiquen los objetivos y metas, para poder precisar las funciones de cada individuo, es decir de cada trabajador, para evaluar el desempeño del control administrativo y contable.

En resumen, en la revisión efectuada a las fuentes bibliográficas sobre organización y control, generalmente, se habla de organización como la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán de desempeñar en una empresa. Es evidente que un motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. Pero no solo eso, el control también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización.

Una buena definición de control administrativo dice que se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. A partir de esta definición implicará llegar a la conclusión de que el control parte del punto donde termina la planeación. No obstante, el control es un proceso más general, uno que también ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan.

En el siguiente capítulo, se presenta el diagnóstico efectuado a la unidad objeto de estudio en esta investigación, el que permitirá conocer los problemas existentes en relación con los fundamentos teóricos referidos en este capítulo.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE, EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE CORREOS SANCTI SPIRITUS.

En este Capítulo se efectuará el diagnóstico que presenta la entidad, que incluye además la caracterización, así como el análisis crítico de la situación que tiene el control administrativo y contable. Se analizarán además aspectos de organización del capital humano y de los recursos materiales y financieros.

2.1. Caracterización de la Dirección Territorial de Correos de Sancti Spíritus.

La Empresa de Correos de Cuba, entidad de 251 años de fundada, es la Empresa Estatal perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), encargada de garantizar fundamentalmente los servicios postales universales, la distribución y comercialización de la prensa y publicaciones, la mensajería y la paquetería express, según lo establecido en el artículo 57 de la Constitución de la República de Cuba, el Decreto Ley número 3508/1965, así como lo estipula en el convenio postal universal y sus reglamentos. Para el cumplimiento de su objeto social, la entidad cuenta con 90 unidades organizativas entre las que se encuentran la presidencia, 8 vicepresidencias, 26 direcciones nacionales, 29 divisiones (entre ellas 17 divisiones territoriales) y nueve gerencias.

Los servicios tradicionales alcanzan al ciento por ciento de la población, aún en las zonas rurales más intrincadas o de difícil acceso. Ello se logra mediante la explotación de la red postal y de prensa, que es de las más amplias y de mayor capilaridad del país, formada por unas 1012 unidades de correos, cifra comparable con los países más desarrollados en su relación con la densidad de habitantes, cuenta además con un sistema de rutas para el encaminamiento y transportación (subcontratada o propia) de los envíos postales y la prensa.

Correos de Cuba garantiza a todos los habitantes del país, en forma permanente y a precios asequibles, los siguientes servicios:

- Servicios postales y universales:
 - envíos de correspondencia,
 - giros telegráficos y telegramas,
 - encomiendas (bultos postales),
 - cables internacionales,
 - mensajería rápida (servicio Express),
 - El servicio de prensa,
 - Servicios de infocomunicaciones,
 - Servicios a terceros. De estos servicios a terceros, los de mayor peso para correos de Cuba, son el pago de la asistencia y seguridad social, los cuales tienen gran impacto económico, político y social.

La Dirección Territorial Sancti Spíritus, fue creada el 30 de Septiembre de 1995, y se subordina administrativa y metodológicamente a la Empresa de Correos de Cuba. La plantilla aprobada es de 531 y el número de trabajadores físicos es de 474 trabajadores de los cuales 198 están vinculados directamente a los servicios, de ellos 101 son carteros y 97 gestores que representan 41.7 % con respecto al total de trabajadores.

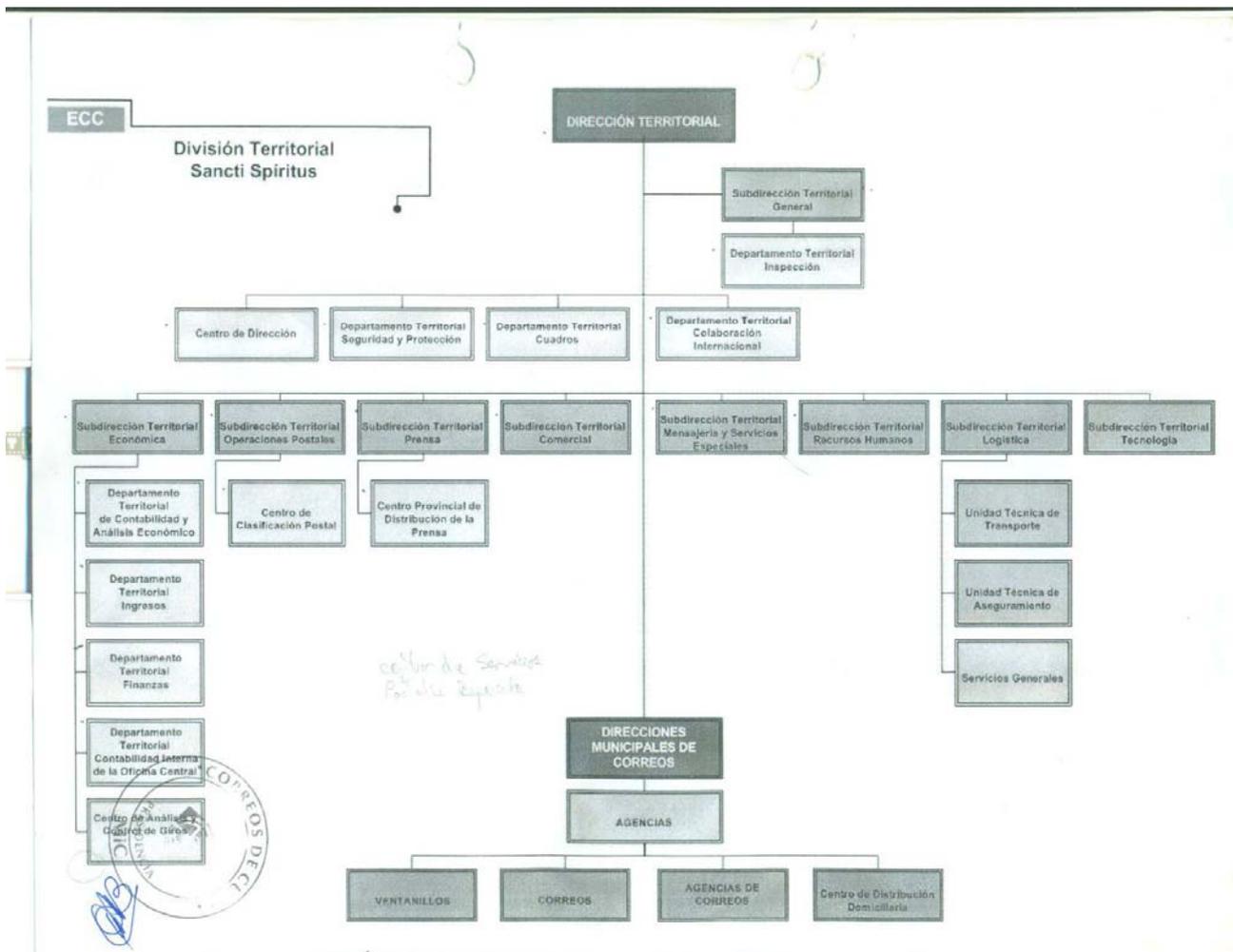
La provincia tiene una extensión territorial de 6724.4 Km² y en la actualidad su población es de 465.019 habitantes y una densidad poblacional de 69,2 habitantes por Km².

La misión consiste en garantizar los Servicios Postales Universales y otros relacionados y de valor añadido, con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de la sociedad cubana y su integración con el mundo.

La Dirección Territorial está estructurada de la siguiente manera:

En su estructura cuenta con 51 unidades de Correos, donde 9 son Agencias Principales y 42 adscriptas. Partiendo, de la Dirección, las Sub Direcciones General, de Operaciones, Economía, Prensa, Comercialización, Recursos Humanos, Logística y Tecnología, así como los Departamentos Seguridad y Protección, Cuadros, Colaboración Internacional, Inspección, Contabilidad y Análisis Económico, Ingresos, Finanzas, Contabilidad Interna, Casa Matriz, los Centros de Dirección, de Clasificación Postal, Análisis y Control de Giros, Provincial de Distribución de Prensa, La Unidad Técnica de Transporte, de Aseguramiento y Servicios Generales. Así mismo tendrá bajo su Dirección las Direcciones Municipales correspondientes, conformadas por las Agencias, Ventanillos, Unidades Adscriptas, y el Centro de Distribución Domiciliaria.

Organigrama de la Dirección Territorial de Correos Sancti Spiritus



Al analizar la estructura de la Subdirección de Economía, se observa la integración de cuatro departamentos y un centro de análisis y control de giros, para garantizar todo el proceso contable de la casa matriz, tesorería y la consolidación de los estados financieros. Se contaba para ello con una composición de 24 trabajadores, los que asumen las funciones de la contabilización de la casa matriz y tesorería, y la consolidación de los estados financieros, provenientes de cada una de las Agencias principales, contentivas de la información de las unidades adscriptas de cada territorio municipal, y la elaboración de análisis económicos de los estados financieros consolidados de la Dirección Provincial.

En resumen, la contabilidad y el control desde años anteriores permanecían descentralizados, atendiendo a una política aplicada por la empresa, en aras de llevar el control administrativo y contable desde el municipio, prevaleciendo una simulación de mando intermedio entre la unidad y la Dirección Provincial.

Para ello la Dirección necesitó una agrupación basada en 13 centros contables, con emisión de estados financieros, los cuales a cierre de cada período contable se consolidaban en la Casa Matriz para emitir un estado financiero consolidado.

2.2. Diagnóstico sobre el control administrativo y contable de la entidad.

El proceso investigativo se sustenta en la utilización de métodos del nivel teórico y empíricos. Los teóricos posibilitaron fundamentar el trabajo, construir el conocimiento necesario con relación al sistema conceptual sobre control administrativo y contable y la fundamentación de la propuesta que se realiza en la investigación.

El análisis documental fue utilizado en la investigación como método para la exposición de la teoría que la sustenta, a la vez que se usó como método empírico para la revisión de los documentos relacionados con las actividades de control administrativo y contable de las unidades de la Dirección Territorial objeto de estudio.

Teniendo en cuenta las características de la investigación, se tomaron como unidades de estudios las evidencias documentales sobre las operaciones de control realizadas por las unidades subordinadas de la Dirección Territorial, para valorar el estado de control existente en cada uno de los procesos claves a este nivel, identificándose los de mayor impacto para emitir una valoración de la situación de los controles en la entidad, entre los que figuran más significativamente entre otros los siguientes:

- **Estructura:**

- la estructura actual no está concebida para tratar adecuadamente los diferentes procesos de gestión que tiene la empresa, hecho que imposibilita el logro de los objetivos de la misma e incumplimiento de la misión,
- la estructura no ofrece las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual,
- la división de las actividades por departamento en la subdirección de economía carecen de una organización jerárquica por la creación de cargos en los diferentes niveles sin funciones que garanticen el desempeño eficaz por los resultados del trabajo individual.

- **Documentación legal:**

- no se utilizan los registros que establece la legislación vigente para optimizar la búsqueda de escritos,
- no existe conciliación de los contratos de proveedores entre las áreas de economía y aseguramiento,
- se realizan pagos a proveedores, sin la debida contratación,
- se registran contablemente transacciones comerciales sin la correspondiente contratación,
- se registran contablemente inmuebles que no están inscriptos en el registro de la propiedad.
- no se encuentra cubierta la plaza del asesor jurídico.

- **Seguridad informática:**

- el plan de seguridad informática no está ajustado a la metodología vigente,

- no existen sistemas de alarma contra intruso e incendio,
- el jefe del departamento de informática es el responsable de la seguridad informática por nombramiento, lo que constituye una violación según reglamento de las TIC,
- no existen salvas fuera del centro,
- los trabajadores del departamento de informática no están capacitados,
- en la inspección efectuada por la OSRI, se obtuvo una calificación de vulnerable,
- en la inspección interna efectuada a los medios informáticos de esa área, durante el período de entrega, obtuvo una calificación de Mal.

- **Contabilidad General:**

- las cuentas por cobrar y pagar a clientes y proveedores respectivamente, no se encuentran conciliadas en su totalidad,
- se mantienen saldos de cuentas por Pagos Anticipados envejecidos, careciendo de conciliación,
- se realizan operaciones de Cobros Anticipados, los cuales son liquidados por las unidades, careciendo de evidencia documental de la operación efectuada,
- se mantienen saldos de Cuentas por Cobrar Diversas con saldos envejecidos, por conceptos de pagos de uniformes, Decreto Ley 92 y otros, los cuales pertenecen a trabajadores que no laboran en la empresa, y que liquidaron dichas deudas a su salida.
- se presentan irregularidades en los saldos de la Cuenta de Activo Fijo Tangible, destacándose, entre otras las siguientes:
 - ❖ los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles, no están actualizados, ni en el área, ni en el centro contable,
 - ❖ los activos fijos tangibles, generalmente no están controlados por su número de inventario,
 - ❖ no existe el acta de responsabilidad material por cada área,
 - ❖ no existe cuadro de los saldos de los activos fijos, entre la contabilidad y la existencia física, por lo que el saldo que expresa el balance general, no es real,

- ❖ no existe plan de chequeo de los activos fijos tangibles establecidos para el control de estos medios,
 - ❖ no existe evidencia documental, por la realización de inventarios físicos a estos medios, lo que evidencia el descontrol en los mismos,
 - ❖ existen activos fijos tangibles, pendientes de dar baja; los mismos están agrupados en diferentes áreas de la empresa.; existen unidades centrales (PC) incompletas, carecen de número de inventarios, y del valor que posee, además de otros activos fijos tangibles, como pesas, impresoras, buroes, sillas, entre otros,
 - ❖ el sistema de Activos Fijos Tangibles, no está depreciando, sin poder delimitar si corresponde a problemas del sistema o mala operación del sistema,
 - ❖ existen cuatro computadoras en la sala de navegación de Yaguajay, las cuales fueron adquiridas a través de una donación, y no se encuentran registradas contablemente, ni aparecen controladas en los listados de Activos Fijos Tangibles.
- los saldos reportados en la Cuenta de Útiles en uso, no se encuentran controlados por áreas de responsabilidad, lo que no permite analizar la exactitud del registro en dicha cuenta, situación que imposibilita conocer los medios en poder de cada área, y por ende la depuración de la responsabilidad sobre los mismos, con cada uno de los responsables.

En síntesis, las irregularidades observadas en estas dos cuentas, Activo Fijo Tangible y útiles y Herramientas en uso, no ofrece la seguridad razonable, sobre el control de estos medios, evidenciado por valores registrados sin la existencia de éstos, y viceversa, medios existentes sin la contabilización de los mismos, lo que admite considerar el valor de estas cuentas, sin control y por ende como inauditable.

- no se estila la elaboración de los informes económicos financieros, y su correspondiente análisis en el Consejo de Dirección, en aras de lograr un mejor funcionamiento de la entidad, situación que no permitió observar el deterioro de determinados indicadores, entre los que se encuentran:

- ❖ incumplimiento de las ventas en moneda libremente convertible en un 20%,
- ❖ no se planifica el costo por peso total, figurando sólo el costo por peso de las mercancías,
- ❖ en el plan financiero sólo figuran indicadores económicos, no proyectando indicadores financieros, que también inciden en el desempeño,
- ❖ se dejan de obtener utilidades en moneda nacional por un valor de 93.8 MP incidiendo el incremento del costo de las mercancías,
- ❖ existen recursos inmovilizados en los inventarios.

- **Sistema de Control Interno:**

- todos los componentes evaluados presentan insuficiencias, pues aún el sistema de control interno no constituye un instrumento de trabajo a utilizar por la Dirección, para lograr una seguridad razonable de todas las operaciones en cada puesto de trabajo,
- no se observa interrelación entre componentes, hecho que no posibilita ver al control interno con carácter de sistema,
- no existen las políticas y procedimientos de control que permitan garantizar el control contable de los recursos de la entidad,
- las políticas de ingreso y contratación adolecen de la determinación o definición del tipo de labor a ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas,
- el diseño de una estructura organizacional no está acorde con las situaciones prevalcientes, lo que genera numerosos problemas,
- carencia de diseño de puestos de trabajo,
- la ausencia de manuales de procedimientos no posibilita tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes,
- el sistema contable establecido no permite demostrar en su funcionamiento el control de todas las actividades a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos fiables de los recursos en poder de la

- entidad, provocado por la ausencia de sistemas de control interno que garantice el registro primario de las transacciones comerciales y operaciones de servicios,
- la información y la comunicación presenta restricción, al no contar con canales de comunicación para que los especialistas y responsables de áreas puedan informarse y consultar, hecho que lograría mejoras en la calidad de determinadas actividades y cumplimiento de tareas y responsabilidades,
 - aún los procedimientos de supervisión y monitoreo no expresan seguridad de cómo funciona el sistema, pues ello depende en gran medida de la evaluación de los riesgos en cada actividad, no permitiendo establecer nuevas actividades de control que apoyen al cumplimiento de objetivos propuestos por la dirección del grupo,
 - no existe una cultura de gestión periódica de los riesgos en cada área por sus propios responsables, lo que no permite que el trabajador forme parte del proceso de gestión,
 - no se dispone de un programa de supervisión que garantice la validación del cumplimiento ante el desempeño del trabajo a realizar por cada trabajador del Área.
 - Obtiene resultados de **malo** y **no razonable** en auditoría financiera realizada por auditores gubernamentales.

El resultado no alcanza el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que los recursos humanos, financieros y materiales no se gestionan como un proceso, al no existir una concepción de proceso para identificar, evaluar y entender la interrelación en forma de sistema que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal.

En síntesis, la empresa no ha desarrollado un ambiente de prevención, que logre la participación de todo el personal con la finalidad de permitir que la entidad alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos.

La no implementación del sistema de control Interno no ha permitido a la Dirección de la empresa, enfocar la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. Aún las acciones tomadas por los

directivos y trabajadores en la empresa, no permiten detectar oportunamente la posibilidad del efecto negativo de los riesgos, ni las fisuras del sistema, ni las incidencias de cada componente del Sistema de Control Interno en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, a falta de interrelación del Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención.

- **Transporte**

- El parque automotriz de la entidad presenta una situación crítica al observarse:
 - ❖ el estado técnico del transporte es malo,
 - ❖ no se efectúan los mantenimientos correspondientes según los parámetros establecidos para cada medio,
 - ❖ el taller no posee los medios necesarios para garantizar los servicios requeridos en el parque existente
 - ❖ existencia de equipos paralizados por necesidad de financiamientos para reparaciones mayores.

En resumen, la cantidad de medios paralizados y en mal estado, afectan considerablemente la prestación de los servicios.

En síntesis, el objetivo del diagnóstico fue la identificación de los elementos que en cada componente enfatizan el control administrativo y contable de la empresa, para lo cual resultó necesario ejemplificar la incidencia de cada proceso que afectan los resultados en la empresa, así como la interrelación de estos con la calidad y razonabilidad de la gestión integral de todos los procesos en la entidad, lo cual puede resumirse que el estado de control que presenta la empresa no ofrece una seguridad razonable sobre el control de los recursos, ya que el trabajo en las diferentes áreas no está enfocado a la prevención de los riesgos, apreciándose que no existe una gestión para la identificación, evaluación y control de los riesgos por áreas de responsabilidad, en la que prevalece la carencia de funciones y asignación de autoridad y responsabilidad para cada puesto de trabajo.

Lo anterior infiere que las causas del deterioro de la misma, tienen como efecto la falta de organización en el control administrativo y contable en los procesos claves de la

entidad, lo que corrobora la situación crítica en que se encuentra la empresa; en la organización no existe un camino al que se pueda llamar el mejor, y la solución pudiera ser el camino adecuado, el que pudiera depender de organizar, lo que supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz.

Para organizar se requiere de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales y empresariales, por lo que en el siguiente capítulo se propone como solución inmediata una nueva organización de la entidad, basada en nuevas concepciones, estilos y métodos de trabajo, en aras de lograr el desempeño en cada puesto y en cada unidad organizativa, y mejorar el control administrativo y contable en todos los procesos de la empresa.

CAPITULO 3. PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE CORREOS SANCTI SPIRITUS.

En el capítulo anterior, se precisa la necesidad de desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz, organizada a partir de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales y empresariales. En este capítulo se propone como solución inmediata una nueva organización de la entidad, basada en nuevas concepciones, estilos y métodos de trabajo, en aras de lograr el desempeño en cada puesto y en cada unidad organizativa, y mejorar el control administrativo y contable en todos los procesos de la empresa. Se sustenta en una estrategia de trabajo contentiva del conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas que permiten organizar los procesos claves en la dirección territorial, con una concepción teórico – metodológica con sus objetivos, controles, responsables, con la asignación de autoridad y responsabilidad, determinada por las funciones generales y específicas diseñadas para cada puesto de trabajo.

3.1. Propuesta de organización del sistema de control administrativo y contable.

Como premisa para lograr la organización de esta Dirección, se tuvo en cuenta la indicación recibida de la máxima dirección de la empresa de correos de Cuba en relación con la centralización de la contabilidad, en aras de garantizar la preservación de los bienes materiales, recursos monetarios y demás elementos del patrimonio del Estado.

Para cumplir con la orientación recibida de la empresa, se elaboró un cronograma de trabajo (**Anexo 1**) en el que se concretan las principales actividades a realizar para en una primera intención lograr la organización de la nueva estructura, que presupone una concepción de centralización del sistema contable, prevaleciendo el control administrativo para tratar la prestación de los servicios de correo, en todas las unidades subordinadas.

Para lograr la centralización del sistema contable y cumpliendo lo orientado por la empresa en el documento normativo Resolución 97/2009, se realizó la certificación de saldos reales de existencia de recursos en las unidades principales y adscritas, para lograr la exactitud de los saldos según libros y en su defecto la depuración de los mismos, en aras de sanear la contabilidad.

Para iniciar las operaciones luego de la centralización, se elaboró un procedimiento con indicaciones acerca del control administrativo y contable de todas las unidades subordinadas a la Dirección. **(Anexo 2).**

En la organización concebida fueron liquidados los trece centros contables existentes hasta agosto de 2009, y se abrieron dos (2), los que consecuentemente realizan las operaciones de recepción de la información proveniente de las unidades subordinadas, y el tratamiento de la información en cuanto a la revisión, registro y análisis de los resultados de las mismas.

La nueva apertura de los centros contables conllevó a la selección del personal idóneo para realizar las funciones en los centros contables creados (dos) y para ello fueron determinados los procesos claves de control en el área contable, y la determinación de acciones destinadas a crear una cultura de organización contable acorde a la nueva estructura y requerimientos de control administrativo y contable, en el que prevalece el diseño de una estructura organizacional, aunque no resulta una tarea administrativa sencilla, pues lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalecientes, presupone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, lo que genera numerosos problemas. Estos problemas, así como la teoría, principio y técnicas esenciales para su resolución, se trataron en debates, encuentros, tormentas de ideas, y consultas con los más conocedores de los servicios en esta Dirección.

Al seleccionarse las personas (técnicos y especialistas) fueron distribuidos los subsistemas de control interno y contable, teniendo en cuenta la experiencia de cada uno de los empleados, fueron distribuidas las funciones que se exige cumplir de

acuerdo a lo establecido en las normas y procedimientos contables de la empresa, y en correspondencia con las ya armonizadas Normas cubanas de contabilidad, las que se disponen con una adecuada correspondencia entre los miembros del centro contable, y para iniciar el proceso de organización, fungen como tareas y/o funciones generales para cada técnico. A continuación se muestra el proyecto preliminar, el que al menos en una primera intención permitirá:

- que cada miembro del grupo posea las funciones a realizar,
- creación de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales,
- desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz,
- el establecimiento de objetivos y de una planeación ordenada,
- muchos errores de organización pueden evitarse si primero se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas,
- modificaciones en función del factor humano y otros factores situacionales.

En la planeación de la organización se identificaron las necesidades de integración del personal y contar con la posibilidad de atacar las deficiencias en este campo de la ciencia contable. Así mismo se detectan la duplicación de esfuerzos, la falta de claridad en las líneas de autoridad y comunicación y la obsolescencia de algunos procedimientos. Esta organización mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones, de acuerdo con las complejidades existentes y las políticas orientadas por la máxima dirección de la empresa.

¿Qué significa “Estructura intencional de funciones”?

En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas, a fin de que los técnicos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en el seno del grupo. Sin duda, los directivos saben que al establecer esta estructura intencional cumplen la función de organizar.

Organización, es un término de uso muy variado. Para algunas personas incluye todas las acciones de los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para la mayoría de los directivos en ejercicio el término organización implica una estructura de funciones o puesto intencional y formalizado.

Con la nueva estructura organizacional es necesario una nueva estructura de funciones que de manera intencional se formalicen para cada uno de los contadores seleccionados para trabajar en cada uno de los centros contables aperturados (2).

Es evidente que un motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. De esa manera se han organizado las funciones generales para cada subsistema de control, tanto administrativo, como contable. A continuación se estructuran las funciones generales, basadas en una gestión de riesgos, que permitirán el análisis del impacto ante la ocurrencia de estos.

Tareas a desarrollar para cumplir las funciones de control administrativo y contable, basado en la gestión de los riesgos en su esfera de acción.

TESORERÍA

Actividades de control administrativo

Efectivo en caja

- Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc., observando las disposiciones vigentes dictadas por la Banca Central de Cuba y los Ministerios de Finanzas y Precios y de Economía y Planificación.

- El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección.
- El cajero debe firmar el acta de responsabilidad material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha acta se guardará en el área económica.
- El total de efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero. El arqueo debe realizarse por empleado del área económica, verificándose además que existe resolución del director que fije el montante de cada fondo operado.
- Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.
- Es preciso aplicar la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo con lo regulado por el Decreto **Ley 249/2007**
- El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco; ni puede tener acceso a los registros contables del efectivo, ni de bienes materiales.
- El área económica debe controlar los cupones de combustibles entregados al cajero, así como su distribución.
- Los modelos anticipos para gastos de viaje y los vales para gastos menores deben estar autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad, contentivo de sus nombres y firmas.
- Cada vale de gastos menores y anticipo para gastos de viajes pagados y liquidados deben constar adjuntos con los justificantes correspondientes no excedido de \$ 500.00 y estar firmados por los receptores de los pagos de los recursos monetarios.
- Los recibos e ingresos deben estar numerados previamente por el área económica y controlarse los que se encuentran en poder del cajero.
- El importe de los ingresos cobrados en efectivo deben ser verificados y corresponderse con la suma de los documentos justificativos de estos, depositándose diariamente; debiendo estar firmados por las personas que los liquidan.

- Los salarios no reclamados y los indebidos, así como los anticipos de gastos de viajes liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos para estas operaciones.
- El modelo control de anticipo a justificar debe estar actualizado, fiscalizándose las fechas de vencimiento de los anticipos otorgados para garantizar su liquidación en tiempo.
- Los vales para pagos menores y sus justificantes deben cancelarse con cuño de "PAGADO" al reembolsarse.
- Al final de cada mes es preciso registrar los vales para pagos menores pagados y los Anticipos para Gastos de Viaje liquidados o pendientes de liquidar, que no hayan sido reembolsados.
- No pueden entregarse Anticipos para Gastos de Viaje a ningún trabajador que tenga pendiente de liquidar otro anticipo.
- Los cobros en efectivo (procedentes de ingresos) no pueden utilizarse para efectuar pagos.

Efectivo en banco

- Es preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.
- Al menos una persona de los que firma los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de estos, antes de firmarlos.
- Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.
- En el caso de las operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montantes aprobados en los presupuestos correspondientes.
- Por los aportes operacionales realizados en divisas debe recibirse el contravalor de la moneda nacional correspondiente y por los cheques e importes recibidos para adquisición de bienes debe aportarse dicho contravalor.

- Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.

Actividades contables

- Efectuar el registro de las transacciones de tesorería manteniéndolo al día.
- Mantener y evaluar el cumplimiento de:
 - legislación financiera emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios,
 - legislación bancaria promulgada por el Banco Central de Cuba,
 - otras disposiciones jurídicas aplicables de otros organismos y de la propia entidad.
- Comprobar al cierre de cada período contable la legitimidad de las operaciones en tránsito, con el objetivo de confirmar, identificar y dar seguimiento al tratamiento aplicado, tanto en la entidad como en la institución financiera a:
 - las entradas y desembolsos de efectivo registrados en los libros contables pero no en los estados de cuenta bancarios,
 - los depósitos y desembolsos en efectivo registrados en los estados de cuenta bancarios pero no en los registros contables,
 - las entradas y desembolsos de efectivo registrados por diferentes sumas en los estados de cuentas bancarios y en los registros contables.
- Efectuar de forma sorpresiva el arqueo de efectivo y documentos de valor.
- Verificar que los documentos primarios cumplen con la legislación financiera.
- Mantener evidencia documental de los arqueos de efectivo realizados mensualmente y de forma sorpresiva.
- Lograr que los anticipos a justificar entregados y no liquidados durante el período contable coincidan con los pendientes de liquidar reportados en la cuenta correspondiente en el mismo período, así como cumplir la legislación financiera establecida para su entrega y liquidación posterior.
- Registrar contablemente los faltantes o sobrantes de recursos monetarios y habilitar los expedientes correspondientes acorde a la legislación vigente y mantener su custodia.

- Evaluar la presentación y revelación apropiada de los saldos reportados en los estados financieros de las cuentas incluidas en el ciclo de tesorería, a partir de los criterios de importancia relativa y riesgo probable asociado a los errores, irregularidades o fraudes comprobados y expresados en los asientos de ajuste y reclasificación propuesta.
- Efectuar análisis de los saldos de las sub cuentas y análisis habilitados y conciliar con los saldos reportados en la sección correspondiente del Estado de Situación o Balance General. Comprobar las causas de las diferencias detectadas y su impacto en la razonabilidad de la información financiera.
- Revisar las conciliaciones de las cuentas bancarias habilitadas al cierre o durante el período contable, así como verificar el saldo certificado por las sucursales bancarias de acuerdo con la legislación bancaria vigente.

EXISTENCIAS

Actividades de control administrativo

- La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del suministrador (recepción a ciega).
- Las tarjetas de estiba tienen que estar actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren las mismas.
- Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
- Los Submayores de Inventario del área contable deben estar al día.
- El almacén tiene que informar las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
- Cuando el programa automatizado contable y el del control de inventarios no estén integrados, se ejecutará el cuadro diario en valores por el área de contabilidad.
- El almacén debe contar con listados de los cargos y nombres del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.

- Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, sistemática y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizarse un inventario general anual.
- El personal de los almacenes tiene que tener firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo regulado por el Decreto **Ley 249/2007**.
- Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.
- Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de estas.
- Es preciso controlar a través de las tarjetas de estiba y de los submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación o en depósito.
- En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por lo clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.
- Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y estos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.
- El personal del almacén no puede tener acceso a los registros contables, ni a los submayores de Control de Inventarios.
- El Área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

Actividades contables

- Mantener actualizadas las dependencias que se encuentran subordinadas a la entidad, tales como establecimientos, talleres, almacenes, etc.
- Garantizar que todas las cuentas que conforman los Inventarios, están controladas mediante los submayores que correspondan.
- Verificar la coincidencia entre la suma de los saldos de las subcuentas, subcontroles o análisis con la cuenta de control del mayor, dejando archivada la evidencia documental del cuadro efectuado.
- En los casos de existir diferencia analizar todas las operaciones del mes o de meses anteriores hasta lograr determinar las causas que la originan.
- Comprobar y analizar si las subcuentas o análisis establecidos en estas cuentas, responden a las necesidades del control contable sobre los medios, de acuerdo con las dependencias o almacenes subordinados, y en su defecto efectuar los ajustes correspondientes mediante evidencia documental.
- Elaborar y mantener al día los submayores de inventarios, por cada cuenta, subcuenta, almacén, taller o establecimiento que proceda.
- Verificar diariamente si la suma de las operaciones registradas en los submayores de inventarios, coincide con los reflejados en las correspondientes cuentas y subcuentas, en la misma fecha.
- Efectuar registro y contabilización de las operaciones relacionadas con el movimiento de los inventarios. Comprobar la corrección, legitimidad de las anotaciones.
- Efectuar las comprobaciones, y revisar totalmente, las operaciones de cada día, a partir de los documentos primarios que originan y formalizan las entradas y salidas de los inventarios, mediante los siguientes pasos:
 - comprobar en los vales de entrega o devolución, la legitimidad del uso y destino de productos deficitarios y susceptibles de apropiación. Para efectuar esta verificación, tomar como base una selección de los documentos que amparan estas entregas y compruebe, documental y físicamente, de ser posible, su recepción o existencia en el área receptora. (de vez en cuando dejando evidencia formal de la comprobación),

- comprobar antes de efectuar la anotación o registro, en los vales de entrega o devolución, si los productos que se entregan para un determinado centro de costo, orden de producción u orden de trabajo, se corresponden con la producción o actividad de éstos,
 - verificar en los documentos los nombres y firmas de las personas, que constan en las solicitudes de entrega, para determinar si son las facultadas para aprobar las entregas y transferencias entre almacenes,
 - verificar los nombres y firmas de las personas que, de acuerdo con los vales de entrega o devolución, reciben los productos, para determinar si las firmas son reales y pertenecen a trabajadores del área,
 - comprobar periódicamente las anotaciones realizadas en el registro de entradas de almacén, para verificar si se corresponden con los documentos de entrada que las originan (informes de recepción, transferencia entre almacenes, devoluciones y entregas de producción terminada al almacén): si se efectúan correctamente los débitos y créditos a las cuentas que correspondan, y si son correctas las sumas y cuadros.
- Efectuar las anotaciones de entregas realizadas en el registro de salidas de almacén y verificar periódicamente, si se corresponden con los vales de entrega, transferencias entre almacenes, facturas, conduces y ajustes de inventarios; si se efectúan correctamente los débitos y créditos a las cuentas que correspondan y si son correctas las sumas y cuadros.
 - Garantizar además de las comprobaciones indicadas en los puntos precedentes, las que son comunes para todas las cuentas de desastres naturales o siniestros, se ajusten a los procedimientos financieros y contables las que conforman el grupo de Inventarios, en cada cuenta específica deberán efectuar las siguientes:

Envases y embalajes retornables.

- Si el importe de estos medios, que han sido puestos en uso o han salido del almacén con ese fin, están ubicados en sus áreas de utilización, así como los que se encuentran en poder de los clientes (que no han sido comprados por éstos) y deben ser devueltos de acuerdo con las condiciones y términos establecidos, se controla en la subcuenta en uso.

- La subcuenta en uso, debe ser analizada por áreas o clientes, de forma que posibilite el control físico de estos medios.
- Verificar periódicamente, en los casos que sea posible, si la existencia física de estos medios en uso, coincide con la de los submayores o modelos de control. Investigue las diferencias con los responsabilizados con su custodia.

Útiles y herramientas

- Garantizar que el saldo de la subcuenta en uso, coincida con las sumas de los valores de estos medios entregados a las áreas y/o trabajadores, según los correspondientes modelos control de útiles y herramientas.
- Garantizar que la existencia física de los medios en uso, coincide con la de los correspondientes submayores de control. Investigar las diferencias.
- Efectuar cuantas verificaciones sean necesarias para lograr la razonabilidad de los saldos
- Aplicar frecuentemente el cuestionario de control interno correspondiente al área e informar los resultados del mismo a los directivos

MEDIOS INMOVILIZADOS

Actividades de control administrativo

- Cada responsable de área tiene que firmar un acta de responsabilidad material de los activos fijos bajo su custodia.
- El Área contable debe contar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación, verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.
- Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en estas y en el área contable.
- Deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.
- Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse estos correctamente y aplicarse en el

caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 249/2007

- Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.
- Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.
- Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.
- Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.
- Los activos fijos intangibles deben controlarse en Submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente.

Inversiones materiales

Actividades de Control administrativo

- Las certificaciones de avance de obra emitida por el constructor deben estar firmadas por el inversionista directo, como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos.
- El inversionista directo debe revisar y aprobar todos los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista.
- Mensualmente deben certificarse los gastos incurridos en la ejecución de inversiones con medios propios, contabilizándose correctamente y efectuarse el reintegro de recursos monetarios correspondientes a la cuenta de Efectivo en Banco de operaciones corrientes en las empresas.
- Al concluirse las inversiones es preciso garantizar que se den de alta los activos fijos tangibles o se informen los gastos que se incorporen a estos, para proceder a diferirlos.

Actividades contables

- Mantener la confiabilidad de los saldos de las subcuentas y análisis habilitados con los saldos reportados en la sección correspondiente del Estado de Situación o Balance General.
- Cumplir con el plan de medidas elaborado para reducir el impacto ante diferencias o deficiencias en el área, en aras de lograr la razonabilidad de la información financiera.
- Velar que en las sub cuentas y análisis se incluyan, entre otros los conceptos siguientes:

Activos Fijos Tangibles.

- Edificios y otras construcciones
- Máquinas, equipos y medios d transporte
- Muebles y otros objetos
- Animales productivos y de trabajo
- Plantaciones permanentes

Activos Fijos Intangibles.

- Patentes
- Marcas de fábricas
- Nombres comerciales
- Franquicias
- Propiedad intelectual
- Arrendamiento financiero con opción de compra
- Programas de computación
- Derechos intelectuales

En el caso de los activos fijos intangibles se debe velar que no existan activos de este tipo que no hayan sido oportunamente contabilizados

- Realizar conteos físicos de las existencias de activos fijos tangibles que constan en los controles habilitados por área de responsabilidad, comprobando la coincidencia o no con los submayores de activos fijos habilitados en los conceptos siguientes:
 - número de Inventario,
 - descripción,
 - área de responsabilidad.
- Investigar las posibles causas e faltantes y sobrantes.
- Garantizar que las transacciones por bajas están sustentadas en los documentos correspondientes y debidamente autorizadas por la persona facultada y que consta la evidencia documental del destino final.
- Conformar y registrar los expedientes de faltantes o sobrantes se hayan instruido oportunamente.
- Mantener actualizado el registro de depreciación y los submayores de activos fijos tangibles correspondientes, para garantizar la razonabilidad del saldo reportado en la cuenta Depreciación de Activo Fijo Tangible, teniendo en cuenta los criterios siguientes:
 - aplicación correcta de las tasas de depreciación previstas en la legislación financiera vigente,
 - la tasa de depreciación de los activos fijos tangibles de uso adquiridos se determina por la entidad compradora partiendo de la vida útil estimada del activo,
 - no deprecian ni los terrenos, ni los activos fijos tangibles que se mantienen en explotación después de haber decursado su período de vida útil.
- Garantizar que las transacciones o saldo al cierre o durante el período contable de la cuenta Amortización de Activo Fijo Intangible están sustentadas en los preceptos siguientes:
 - los activos fijos intangibles cuyo término de vida útil está limitado por ley, reglamento, contrato o por su misma naturaleza, se amortizan en un período no mayor a la vigencia establecida en el documento que los regula, mediante la aplicación como regla general, del método de línea recta,

- los activos fijos intangibles adquiridos por donaciones se deben haber valorado por estimación efectuada por peritos y sustentada por la evidencia documental correspondiente,
- Cuando se determine que el término de vida del activo fijo intangible ha cambiado, el importe no amortizado se amortizará durante el nuevo término de vida,
- en los casos en que se decida el activo fijo intangible ha perdido su valor, el importe no amortizado se cancela, afectando el resultado del período en que esto ocurre,
- Velar que las adquisiciones de activos fijos tangibles con saldo en las Cuentas por Pagar- Activo Fijo Tangible estén:
 - debidamente aprobadas por la autoridad correspondiente,
 - constan las evidencias documentales necesarias para su revisión,
 - existe evidencia física del activo tangible adquirido y el suministrador ratifica en la confirmación realizada la venta del activo fijo tangible.

Inversiones en ejecución.

- Garantizar el registro de las inversiones en los análisis de los saldos de las subcuentas y análisis habilitados según lo establecido en el clasificador de cuentas, efectuando la conciliación al cierre de cada periodo contable con los saldos reportados en la sección correspondiente del Estado de Situación o Balance General, comprobar las causas de las diferencias detectadas y su impacto en la razonabilidad de la información financiera.
- Lograr que las transacciones o saldos al cierre o durante el período contable que sustentan los saldos de las cuentas Pagos Anticipados y Cuentas por pagar del proceso inversionista están desglosados por los pagos previstos efectuados y las obligaciones pendientes respectivamente, de acuerdo con los contratos suscritos con las entidades constructora, de proyectos o suministradores de equipos que requieren instalación y de materiales.

- Revisar la legitimidad de los documentos que amparan los pagos, se comprobará que:
 - los pagos están dentro del Presupuesto aprobado, como límite máximo de la inversión en el estudio de factibilidad, tal como se establece en la legislación vigente,
 - el financiamiento en CUC, requerido para las inversiones se corresponde con fuentes de crédito externas a la entidad. Debe confirmarse con la evidencia documental correspondiente,
 - conste la aprobación expresa y por escrito del MEP de utilizar como fuente de financiamiento los ingresos propios en CUC que se logren en los flujos de caja,
 - los créditos obtenidos en CUC o divisas son a mediano o largo plazo, debe verificarse la legitimidad de los documentos relacionados con los créditos obtenidos de instituciones financieras o de otro tipo,
 - Para la evaluación de la razonabilidad de las transacciones o saldo al cierre o durante el período de contable de la cuenta reparaciones generales en proceso, se debe tener en cuenta los siguientes criterios:
 - ❖ los documentos revisados estén referidos a trabajos realmente efectuados para asegurar o restituir total o parcialmente la ida útil de los activos fijos tangibles, así como su eficiencia,
 - ❖ las reparaciones generales en procesos objeto de revisión deben referirse a los siguientes conceptos:
 - reparaciones o mejoras,
 - reconstrucciones,
 - ❖ deben haberse ejecutado con medios propios o contratadas con terceros y estar, en ambos casos, debidamente autorizada por los niveles que correspondan,
 - ❖ se aplica la legislación vigente en materia de precios y contratación.
- Si la empresa utiliza el método de la creación de la Provisión para registrar los gastos por concepto de Reparaciones Generales debe:
 - constar la aprobación del nivel correspondiente de los índices a aplicar al valor de los activos fijos tangibles,

- las reparaciones generales ejecutadas deben estar desglosadas por los elementos de gastos establecidos en el Sistema de Costo utilizado por la empresa auditada. Debe verificarse la razonabilidad del registro contable y la documentación que lo sustenta.
- Efectuar conteo físico de las existencias de equipos por instalar y materiales para el Proceso Inversionista, comprobando la coincidencia o no con los submayores habilitados en los siguientes conceptos:
 - Descripción,
 - precio unitario,
 - cantidad,
 - importe,
 - investigar las posibles causas de las diferencias por faltantes y sobrantes,
 - instruir el área contable los expedientes correspondientes y registrar oportunamente los casos por faltantes o sobrantes, errores contables de años anteriores, diferencia que se detecten en procesos de actualización o depuración de la contabilidad.
- Mantener el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la empresa para el tratamiento de las cuentas analizadas que representan inversiones en ejecución.

Faltantes y sobrantes del área.

- Garantizar que los expedientes por pérdidas y faltantes o sobrantes en investigación que sustentan al cierre o durante el período contable los saldos de las cuentas conste de:
 - la determinación del faltante, la pérdida o sobrante en unidades físicas y en valor,
 - las causas que dieron lugar a la determinación del faltante, la pérdida o el sobrante, así como las investigaciones o comprobaciones realizadas,
 - la denuncia, en los casos de faltantes, ante las autoridades competentes, conforme a lo establecido en la legislación penal,
 - documento emitido por el órgano estatal competente en que conste que la denuncia fue aceptada no siendo necesario esperar sentencia para su cancelación,

- documentos que amparan los consumos materiales o gastos no registrados en el año que corresponden, así como las causas y el importe total a ajustar,
 - actas detalladas y certificadas por los funcionarios autorizados e importe total de los ajustes en cada producto,
 - documentos que contenga los análisis de las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas el importe total d cada producto y el monto total de la afectación.
- Mantener la razonabilidad de los expedientes instruidos por la autoridad facultada referidos a determinadas acciones:
 - errores contables de años anteriores, cuya solución implique afectaciones positivas o negativas al resultado de la empresa, donde debe constar la documentación siguiente:
 - ❖ evidencia documental que sustenta el error,
 - ❖ informe de las causas y condiciones que fundamenten los errores detectados,
 - diferencias que se detecten en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, cuya solución ocasione afectaciones positivas o negativas al resultados, amparados en:
 - ❖ Evidencia documental que sustente el error,
 - ❖ Informe de las causas y condiciones que fundamenten los errores detectados.
 - Garantizar que los expedientes instruidos estén o hayan sido aprobados dentro del término establecido de los 60 días.
 - Velar el cumplimiento de la política contable establecida por la empresa para el tratamiento de las cuentas analizadas que representa faltantes, pérdidas o sobrantes.

COBROS Y PAGOS

Clientes

Actividades de control administrativo

- Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área económica por persona ajena a la que los confecciona, estar

preenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.

- Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
- Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladados a la cuenta de Depósito y Fianzas.
- Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar aprobarse y registrarse correctamente.
- Las Cuentas por Cobrar a clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- La Provisión para Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.

Actividades contables

- Aplicar el cuestionario de control interno al cierre de cada período contable.
- Mantener informado al jefe del departamento los resultados del monitoreo al CI de sus funciones.

- Elaborar plan de acción para garantizar la razonabilidad del CI.
- Garantizar las anotaciones de los registros de pago y de ingresos, tomando en consideración lo siguiente.
 - que los comprobantes sean legítimos y debidamente aprobados,
 - que las operaciones se hayan contabilizado correctamente,
 - que exista cuadro contable de las operaciones.
- Garantizar al cierre de cada periodo contable, que los submayores habilitados para el control de las cuentas por cobrar se encuentren debidamente cuadradas con la cuenta de control del mayor, comprobando las operaciones de cobro anotadas en el registro de cobros correspondiente.
- Verificar la coincidencia de los saldos por clientes con la suma de las facturas pendientes de cobro.
- Mantener la gestión de cobro de las cuentas pendientes, dentro de los términos establecidos por las regulaciones vigentes y los contratos suscritos.
- Para ello debe prepararse un análisis por edades de las cuentas por cobrar, en los términos previstos en cada mes.

Otros Saldos Deudores.

Cuentas por cobrar diversas.

- Garantizar que los saldos se registren por cada deudor en la Cuentas por Cobrar Diversas,
- las que deberán estar amparadas por la documentación correspondiente, acorde a la legislación financiera vigente, y que las transacciones se refieren, a importes pendientes de cobro no relacionados con las actividades fundamentales de la entidad, tales como, entre otras, las siguientes:
 - ventas de activos fijos tangibles debidamente autorizados,
 - indemnizaciones aceptadas por incumplimiento de contrato,
 - adeudos de los trabajadores por los conceptos previstos en la legislación financiera,
 - reclamaciones a los suministradores.

PROVEEDORES

Actividades de control administrativo

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Deben elaborarse expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado", con la evidencia de la fecha, número de cheque y la identidad de quien invalida el documento.
- Es preciso mantener al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y de los Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.
- Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos.
- Las Cuentas por Pagar a Proveedores, las Diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los submayores de las cuentas por pagar coincida con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de depósitos recibidos).
- Los efectos por pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.

Actividades contables

- Aplicar el cuestionario de control interno al cierre de cada período contable.
- Mantener informado al jefe del departamento los resultados del monitoreo al CI de sus funciones.

- Elaborar plan de acción para garantizar la razonabilidad del CI.
- Garantizar que las transacciones o saldos reportados por acreedor y tipo de moneda, están debidamente amparados por:
 - solicitud de compra o de servicio presentada al proveedor,
 - los Informes de recepción y las facturas comerciales correspondientes,
 - el Informe de reclamación presentado al suministrador en los casos que existiese,
 - los contratos de compra y venta deben contener como mínimo:
 - ❖ código, denominación o razón social, domicilio legal, nombres, apellidos y cargos de quienes representan, lugar de entrega de las mercancías y medios de transporte que se utilizarán para el traslado de las mismas,
 - ❖ formas e instrumentos de pago,
 - ❖ tipo de interés aplicado por el crédito comercial,
 - ❖ tasa de interés por mora a aplicar a partir del día hábil siguiente al vencimiento de la deuda, acorde con la legislación bancaria vigente,
 - ❖ identificación del dirigente, funcionario o trabajador autorizado para dar conformidad escrita de la recepción de las mercancías y servicios que se reciben por el comprador, así como el procedimiento a seguir en los casos de faltantes y averías,
- Exigir y velar que los créditos comerciales recibidos que amparan las transacciones o saldos de las cuentas Efectos por Pagar cumplen con los requisitos establecidos en la legislación vigente.
- Exigir que se instruyan idos los expedientes que sustentan las transacciones correspondientes y registrado contablemente los casos referidos a:
 - cancelación de cuentas por pagar originadas por la no existencia del adeudo, según certificación al efecto emitida por el suministrador,
 - errores contables de años anteriores, cuya solución implique afectaciones positivas o negativas al resultado de la empresa,
 - diferencias que se detecten en procesos de actualización o depuración de la contabilidad, cuya solución ocasione afectaciones positivas o negativas al resultado,

- Verificar que en los expedientes que sustentan las transacciones o saldos al cierre de cada período contable conste de:
 - el nombre del suministrador,
 - las causas por las que no se efectuó el pago,
 - la certificación del suministrador de la no existencia del adeudo,
 - el importe total a cancelar.
- Evaluar la razonabilidad de los expedientes instruidos conjuntamente por la autoridad facultada.
- Evaluar la presentación y revelación apropiada de los saldos reportados en los Estados Financieros de las cuentas incluidas, a partir del criterio de importancia relativa y riesgo probable asociado a los errores, irregularidades o fraudes comprobados y expresados en los asientos de ajustes y reclasificación propuestos.

PERSONAL

Actividades de control administrativo

Subsistemas de nóminas

- Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
- Debe procederse a revisar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.
- Deben establecerse controles eficientes para la entrega del efectivo para pago de nóminas y para su liquidación, a los establecimientos y unidades.
- Las nóminas deben constar con los siguientes datos:
 - firma en el espacio “Recibido” de cada trabajador o de cada persona autorizada por este a efectuar el cobro mediante documento acreditativo, como constancia del mismo,
 - número de reintegro y fecha de este en el espacio “Recibido” de cada salario indebido o no reclamado,
 - número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidio a pagar a los trabajadores.

- Es preciso garantizar la actualización del modelo SNC-2-25 “Registro de Salarios y Tiempo de Servicio”.
- Es necesario comprobar la actualización de los submayores de vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Las retenciones de salarios deben realizarse en base a los modelos datos de nóminas del área de personal y revisarse por el área contable, liquidándose en tiempo a las entidades correspondientes y a los beneficiarios.
- Las extracciones para pagos de salarios no reclamados deben aprobarse previamente por el área económica.
- No deben existir salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.
- Debe verificarse mensualmente que la suma de los saldos de los submayores de salarios no reclamados y de las vacaciones acumuladas se corresponda con los saldos de las cuentas de control correspondientes.
- Los submayores de vacaciones y de retenciones por pagar no pueden presentar saldos contrarios a su naturaleza.

Actividades contables

- Garantizar que las transacciones o saldos al cierre o durante el período contable de la cuenta Nóminas por pagar, estén debidamente amparados por las evidencias documentales que correspondan y cumplen la legislación laboral y financiera aplicable para los conceptos siguientes:
 - salarios,
 - vacaciones,
 - estipendios,
 - subsidios de seguridad social a corto plazo,
 - salarios no reclamados,
 - reintegros de salarios.

- Comprobar que el registro de las transacciones o saldo al cierre o durante el período contable de la cuenta retenciones por pagar se refieren entre otras a las pensiones alimenticias, pagos de viviendas, créditos personales otorgados por las instituciones financieras, embargos judiciales.

ENTIDADES PÚBLICAS

Operaciones financieras

Actividades de control administrativo

- Deben garantizarse el aporte al Presupuesto del Estado, en la cuantía correcta y dentro del tiempo establecido de los siguientes aportes, impuestos y contribuciones, en los casos en que procedan:
 - Contribución ala Seguridad Social
 - .Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo.
 - Impuestos por las Ventas (circulación, gastronomía, alojamiento, recreación, comunicaciones, transporte, etc.)
 - Impuesto sobre Transporte Terrestre.
 - Impuesto sobre Documentos
 - Impuesto por Vallas y Anuncios
 - Impuesto sobre Utilidades.
 - Aporte por Rendimiento de la Inversión Estatal
 - Impuesto sobre Utilidades.
 - Aporte por Rendimiento de la Inversión Estatal.
 - Depreciación de Activos Fijos Tangibles.
 - Ingresos cobrados por las Unidades Presupuestadas.
 - Responsabilidad material por faltantes de bienes.
 - Amortización de Gastos Diferidos, procedentes del proceso inversionista.
 - Faltantes de activos fijos tangibles y valor no depreciado, de los dados de baja antes del final de su vida útil.
 - Salarios no reclamados vencidos.
 - Restantes aportes, impuestos y contribuciones.

Actividades contables

- Garantizar la razonabilidad de las transacciones o saldo de las cuentas habilitadas por estos conceptos, a partir de los criterios establecidos en las Normas Cubanas de Contabilidad y demás legislación vigente.
- Verificar la legitimidad de los documentos que sustentan las operaciones registradas. Las cuentas que deben estar habilitadas son:
 - Adeudos del Presupuesto del Estado:
 - ❖ registrar en esta cuenta los importes pendientes de recibir del Presupuesto del Estado de acuerdo con la legislación financiera vigente.
 - Adeudos del Órgano u Organismo Superior:
 - ❖ en esta cuenta se registran los importes pendientes de recibir del Organismo Superior, Unión o grupo empresarial al que se subordina la entidad acorde a la legislación financiera vigente.
 - Obligaciones con el Presupuesto o del órgano u organismo:
 - ❖ garantizar que las transacciones o saldos relacionados con las cuentas de Obligaciones con el Presupuesto, Órgano u Organismo son reales y están amparadas en los documentos correspondientes.

Otros saldos acreedores

Préstamos recibidos y otras operaciones financieras.

- Comprobar que las transacciones o saldo al cierre o durante el período de auditoría de la cuenta Préstamos Recibidos y otras operaciones financieras son reales y están amparados en los contratos correspondientes.
- Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los pagos del principal y los intereses previstos en los cronogramas de amortización que consten en los contratos revisados.

Gastos Acumulados por Pagar

- Velar por la legitimidad de los gastos acumulados por pagar al cierre del ejercicio económico, y garantizar el seguimiento de las transacciones que le dieron origen.

Cuentas por Pagar Diversas.

- Garantizar que los saldos por acreedor en las Cuentas por Pagar Diversas están amparados en la documentación correspondiente, de acuerdo con la legislación financiera vigente, y que las transacciones se refieren, entre otras a:
 - reclamaciones aceptadas,
 - salarios no reclamados que se encuentran dentro del término establecido para su liquidación,
 - indemnizaciones aceptadas a los clientes,
 - arriendo de activos fijos a otras entidades,
 - arriendo de activos fijos para desmantelar.
- Evaluar al cierre de cada período contable la presentación y revelación apropiada de los saldos reportados en los Estados Financieros de las cuentas que clasifican como otros saldos acreedores, a partir de los criterios de importancia relativa y riesgo probable asociado a los errores, irregularidades o fraudes comprobados y expresados en los asientos de ajustes y reclasificación propuestos .

CUENTAS NOMINALES

Ingresos

- Las ventas incluyen los importes por la entregas a clientes por los conceptos de:
 - mercancías para la venta,
 - servicios prestados,
 - productos terminados.
- Las ventas que se registren deben estar debidamente sustentadas por las facturas comerciales correspondientes.

- Comprobar que coinciden los datos que reflejan las facturas con los previstos en el contrato, tarifas unitarias de las mercancías, importe y personas autorizadas.
- Exigir que los contratos o acuerdos de compra y venta contienen los datos requeridos acorde a lo legislado.
- Verificar que las transacciones o saldo de la cuenta Ingresos financieros al cierre o durante el período contable se encuentren amparadas por la documentación correspondiente y autorizadas por la autoridad facultada en los casos que proceda tales como:
 - intereses ganados,
 - cancelaciones de cuentas, obligaciones y otras partidas por pagar,
 - fluctuaciones de tasas de cambio,
 - ganancias en negocios conjuntos con otras entidades extranjeras.
- Garantizar que las transacciones o saldo de las cuentas Ingresos por sobrantes de bienes y de años anteriores al cierre o durante el período de auditoría, están amparados en los expedientes correspondientes y autorizado por el responsable facultado para ello según la legislación financiera vigente.
- Comprobar que las transacciones o saldo de la cuenta Otros Ingresos al cierre o durante el período se refieren a los conceptos siguientes:
 - ventas de alimentos en comedor y cafetería,
 - venta de materias primas y materiales recuperados no deducibles del costo,
 - servicios no industriales prestados a trabajadores,
 - ingresos por arrendamiento de activos fijos tangibles,
- Comprobar la razonabilidad de las transacciones o saldos de las cuentas de ventas y devoluciones y rebajas en ventas, al cierre o durante el período contable.
- Analizar y monitorear el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la empresa para el tratamiento de las cuentas que representan ingresos.

COSTOS Y GASTOS.

Actividades de control administrativo

- La entidad debe establecerse y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas determinar las desviaciones desglosadas por conceptos.
- Es imprescindible la actualización de las fichas de costo por producciones.
- Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse estas en el Consejo de Dirección.
- Es conveniente elaborar Presupuestos de Gastos por áreas de responsabilidad y compararse estos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas.
- Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades.
- Los precios de los productos y los servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente.

Actividades Contables

- Garantizar que las transacciones de las cuentas, Gastos de Distribución y Venta y Gastos de Operación cumplan los procedimientos previstos en el sistema de costo aprobado.
- Exigir que las transacciones a registrar o saldos de las cuentas Gastos por Pérdida, Faltantes de Bienes y Gastos de Años Anteriores están amparadas en los expedientes correspondientes y autorizado por el responsable facultado.
- Velar porque las transacciones registradas o saldo de la cuenta Gasto Financieros al cierre de cada periodo contable se refieran a operaciones amparadas en la documentación correspondiente.
- Preparar un análisis mensual de los saldos de las subcuentas y análisis habilitados y conciliar con los saldos reportados en la sección correspondiente del Estado de Resultado. Comprobar causas de las diferencias y su impacto en la razonabilidad de la información financiera.

- Velar que las transacciones registradas o saldo de la cuenta costo de venta al cierre de cada periodo contable, se corresponde con entregas reales de mercancías, servicios o productos terminados.
- Registrar operaciones sólo con la existencia de los documentos primarios que sustentan las transacciones.
- Evaluar mensualmente, la presentación y revelación apropiada de los saldos reportados en los estados financieros de las cuentas que representan costos y gastos.
- Valorar el cumplimiento de la política contable establecida en la empresa para el tratamiento de las cuentas analizadas.
- Preparar un análisis de los saldos de las subcuentas y análisis habilitadas y conciliar con los saldos reportados en el Estado de Resultado. Comprobar causas de las diferencias detectadas y su impacto en la razonabilidad de la información financiera.

INFORMACIONES FINANCIERAS

Actividades de Control administrativo

- Debe garantizarse que se contabilizan correctamente las Donaciones Recibidas y que se aportan al Presupuesto sus valores cuando se autorice su comercialización.
- Las cuentas asociadas a la distribución de las utilidades y al financiamiento de las pérdidas deben operarse correctamente.
- Es preciso garantizar que al cierre del año y antes de emitir los Estados Financieros se trasladen a la cuenta de Inversión Estatal las cuentas de Recursos Recibidos del Presupuesto, Ingresos Devengados y de Efectivo Depositado a este en las unidades presupuestadas y se cierren las cuentas de orden de la contabilidad presupuestaria.
- Debe garantizarse la correcta contabilización de la creación de las reservas patrimoniales y de su utilización.
- Al final del año, deben registrarse los gastos incurridos, cuya facturación no se haya recibido y los ingresos devengados no facturados.
- Los gastos diferidos a corto y a largo plazo deben amortizarse sistemáticamente.
- Debe garantizarse la correcta contabilización de los Ingresos de Períodos Futuros y de los Ingresos Diferidos y su traslado a las cuentas de ingresos correspondientes.

- Deben analizarse por los elementos de gastos establecidos las cuentas de gastos de las actividades de las empresas y unidades presupuestadas y de los gastos de las actividades no fundamentales (entre ellos comedores).
- Deben elaborarse correctamente y en las fechas establecidas todo los Estados Financieros obligatorios y los internos y analizarse sus saldos y resultados en Consejo de Dirección.
- El área económica debe calcular las variaciones de los saldos de las cuentas contables y analizar estas en Consejo de Dirección al revisarse los últimos Estados Financieros.

En este Epígrafe, se presenta la propuesta de organización del sistema de control administrativo y contable contentiva de un conjunto de procedimientos que indican al contador las tareas que debe realizar para lograr un desempeño eficaz en el cumplimiento de las funciones, así como el desarrollo de una estructura intencional de funciones, organizada a partir de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales y empresariales.

Se propone además como solución inmediata una organización de la entidad, basada en nuevas concepciones, estilos y métodos de trabajo, en aras de lograr el desempeño en cada puesto y en cada unidad organizativa, y mejorar el control administrativo y contable en todos los procesos de la empresa, sustentado en una estrategia de trabajo contentiva del conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas que permiten organizar los procesos claves en la Dirección Territorial, con una concepción teórico–metodológica con sus objetivos, controles, responsables, con la asignación de autoridad y responsabilidad, determinada por las funciones generales y específicas diseñadas para cada puesto de trabajo.

3.2. Validación de los resultados alcanzados en la aplicación

Se confeccionó un cronograma de trabajo (**Anexo 1**) con las principales actividades a realizar para lograr la organización de la nueva estructura, con la centralización del sistema contable. Se crearon comisiones de trabajo en las que se integraron 34

trabajadores y directivos, (**Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10**) los que trabajaron en diferentes tareas del proceso administrativo y contable, como la depuración de la contabilidad, certificación de los inventarios, cuadro de las cajas, entre otras, lográndose que las cuentas de activos fijos tangibles, inventarios, y útiles y herramientas tengan un saldo real y coincida con el de los submayores de dichas cuentas.

El proceso de centralización de la contabilidad culminó el 31 de octubre de 2009, hecho que evidenció resultados favorables en la Dirección Territorial, concretados en:

- El cierre de 13 centros contables, materializándose la apertura de dos centros contables el Operacional y el Administrativo, donde cada centro elabora sus estados financieros y el especialista principal consolida los mismos.
- Se creó una nueva estructura en el área contable, quedando solo 13 trabajadores de 24 existentes en la estructura anterior, con la integración de dos centros contables y un área de análisis y consolidación.

Organigrama de la actual estructura del área contable



Ilustración . Organigrama de la Subdirección económica

Fuente de Elaboración: Propia

- Se elaboró un procedimiento con indicaciones acerca del control administrativo y contable de todas las unidades subordinadas a la Dirección, diseñado para lograr una disciplina en la entrega de la documentación primaria establecida y el cuadro de las cuentas control en el balance, **(Anexo 2)** lo que posibilitó la exactitud y entrega de la documentación primaria al Centro Contable, por parte de la Unidades en la fecha establecida.
- Se elaboró el procedimiento con los principios de control interno inherentes al subsistema de nóminas, y se envió a la Dirección Nacional para su aprobación.
- Se elaboró el diseño del puesto de trabajo del Director, la asignación de autoridad y responsabilidad, el cual fue aprobado y firmado por el Presidente de la Empresa de Correos de Cuba, y generalizada para el resto de las Direcciones del país.
- Todos los procedimientos que se realizaron en el proceso de centralización de la contabilidad, fueron revisados y aprobados por la Dirección Nacional y se generalizaron en todo el país.
- A partir de la centralización de la contabilidad, se ha logrado la entrega en fecha la información de los estados financieros a la Dirección Nacional.
- A partir del primero de Noviembre se registra en el Centro Contable operacional todas las transacciones que se generan en los Municipios, avalada con la evidencia documental establecida, a partir de este proceso se racionalizó la práctica contable ya que el registro, clasificación, resumen y análisis de las transacciones se materializa en la División Territorial, consolidando la misma para su entrega a la empresa nacional.
- Se realizó el diseño de las funciones generales y específicas en el área contable.
- Se adquirió un alto nivel de exigencia de los directivos para lograr una información contable, comparable y comprensible acorde a las normas cubanas de contabilidad y a los componentes de la actividad de control que establece la Resolución 297 del MFP del año 2003.
- Se logró la implementación de las medidas de control interno establecidas en los sub sistemas de inventarios y de caja y banco.
- Se logró la depuración de la cuentas del balance con saldos contrarios a su naturaleza o envejecidos.

- Se conciliaron los saldos de las cuentas por cobrar y pagar y se depuraron las que resultaron expedientarse en el estudio diagnóstico efectuado, antes del proceso de centralización y certificación de saldos.
- Se logró el cuadro de las cuentas de activo fijo tangible y de la cuenta útiles y herramientas, con el sistema automatizado contable, con sus respectivos submayores.

La Investigación presentada se encuentra validada por la máxima dirección de la empresa, y los resultados se han generalizado en otras Direcciones Territoriales de la Empresa de Correos, y numerosas acciones se inician como acciones de referencia nacional. .

En síntesis, la implementación del procedimiento de organización del control administrativo y contable, permitió normar, de forma general el trabajo de los contadores y directivos de área, medir y corregir el desempeño individual, lograr la elevación de la calidad y organización del sistema de control administrativo-contable en la Dirección Territorial.

El modelo está dirigido a orientar el trabajo del contador, permite mejoras continuas al servicio de la empresa, al incrementar la calidad y aprovechamiento del tiempo de trabajo.

CONCLUSIONES

- Se desarrolló el marco teórico referencial sobre el control administrativo y contable el cual permitió estudiar el tema objeto de estudio basado en la experiencia de avanzada nacional e internacional, lo que permitió el desarrollo del resto de las acciones de la investigación.
- Se realizó el diagnóstico, el que permitió la identificación de los elementos que en cada componente enfatizan el control administrativo y contable de la empresa y las causas del deterioro de la misma, las que tienen como efecto la falta de organización en el control administrativo y contable en los procesos claves de la entidad, lo que corrobora la situación crítica, hecho que se ratifica con la evaluación de **malo y no razonable**, obtenida en Auditoría Financiera realizada por auditores gubernamentales.
- Se efectuó la propuesta de procedimiento en el cual se concretan las principales actividades a realizar para en una primera intención lograr la organización con una nueva estructura, que presupone una concepción de centralización del sistema contable, prevaleciendo el control administrativo para tratar la prestación de los servicios de correo, en todas las unidades subordinadas.
- Se logró la centralización del sistema contable cumpliendo lo orientado por la empresa y se realizó la certificación de los saldos reales de los recursos en las unidades de correo, para lograr la exactitud de los saldos según libros y en su defecto la depuración de los mismos, en aras de sanear la contabilidad.
- La implementación del procedimiento de organización del sistema de control administrativo y contable, permitió normar, de forma general el trabajo de los contadores y directivos de área, y corregir el desempeño individual, lograr la calidad de la información contable y la organización del sistema de control administrativo-contable en la Dirección Territorial.

- El procedimiento está dirigido a orientar el trabajo del contador, permite mejoras continuas al servicio de la empresa, al incrementar la calidad y aprovechamiento del tiempo de trabajo.
- La Investigación presentada se encuentra validada por la máxima dirección de la empresa, numerosas acciones se inician como acciones de referencia nacional y los resultados se encuentran aplicados en otras Direcciones Territoriales de de la Empresa de Correos,
- Los resultados de la investigación están sustentados en la organización del control administrativo y contable, lo que confirma la hipótesis formulada al inicio de la investigación.

RECOMENDACIONES.

- Elevar la capacitación de los técnicos y especialistas de la Dirección Territorial, a través de Cursos a técnicos y postgrados a los profesionales. .
- Continuar trabajando en perfeccionar el procedimiento de organización del control contable y administrativo para lograr organizar el resto de los procesos claves de la empresa.
- Mantener la supervisión y monitoreo a las áreas para vigilar el avance del control y corregir los errores a tiempo.
- Lograr la puesta en explotación del sistema contable automatizado Versat, para apoyar la organización concebida en el control administrativo y contable.

Bibliografía consultada.

- Ministerio de Finanzas y Precios **Resolución No. 297**, septiembre del 2003. Pone en vigor las definiciones de Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas.
- **Resolución No. 135**, de fecha 4 de diciembre del 2003, del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente.
- Consejo de Ministros **Acuerdo No. 092**, junio del 2002, Sobre Contabilidad y el Control Interno del Sistema Contable. .
- **Blanco Encinosa, Lázaro**. El control interno en los sistemas informáticos de las pequeñas y medianas empresas. Revista Auditoría y Control. No. Especial.2003. La Habana Cuba. Pag. 37- 50.
- **Blanco Encinosa, Lázaro**. El muestreo con apoyo informático en la auditoría. Revista Auditoría y Control. No. 7. 2003. La Habana Cuba. Pag. 23- 33.
- **Hernández Nuñez, D**. Modelamiento de riesgos en ambientes que utilizan las Tecnologías de Información y comunicaciones y buenas prácticas de Administración, de Control y de Seguridad.Revista Auditoría y Control. Número 10. Ciudad de la Habana. Cuba. . 2004
- Ministerio de Finanzas y Precios **Resolución No. 54/05**, marzo de 2005, Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental,.La Habana
- **Rodríguez Tamayo, Florencio**. Los adelantos tecnológicos y las nuevas formas de delito económico. Tendencias en las tecnologías de la información. Cambios introducidos en los procesos por la Informática. Revista Auditoría y Control. No.14/2005. La Habana Cuba. Pags. 8, 9.
- **Manual del usuario**: Sistema Versat Sarasola.
- **Pérez Fonticoba, Reynol**. La Informática un campo por desarrollar. Revista Auditoría y Control. No.7/2002. La Habana Cuba. Pag. 51.

Referencias Bibliográficas

(1), (2), (3), (4) Koontz Harol y Wehrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Primera parte. 12ª edición.