

# MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y EL CONTROL INTERNO: UNA NECESARIA INTERRELACIÓN

MSc. Jorge L. Pérez Gutiérrez<sup>1</sup>  
MSc. Evelyn B. Lanza González<sup>2</sup>

## Resumen

La importancia del Control interno en la actualidad establece como necesidad, integrar a los procesos normales de trabajo de la entidad, acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, llevadas a cabo por las personas que actúan en todos los niveles, con la finalidad de proporcionar una garantía razonable para la consecución de los objetivos.

El Manual de Procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca.

Los Manuales de Procedimientos constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades

Como resultado del presente trabajo se obtiene que el manual diseñado es una herramienta del Control Interno, al apoyar lo dispuesto en la Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República.

**Palabras claves:** control interno- manual de procedimientos- diseño- herramienta- responsabilidades

## Abstract

The importance of Internal Control nowadays establishes the integration of some actions extended to all the management inherent activities to the ordinary work processes of the enterprise as a need, carried out by the people who act at every level with the goal of providing a reasonable guarantee for the achievement of the aims.

The Procedure Manual is used to organize and manage the running of each operation and activity carried out homogenously and for every manager, employee or worker to know them.

The Manuals of Procedures became one of the checking activities designed to detect any kind of failures which attempt to the compliment of the main objectives of every entity.

As a result of this research work, the designed manual is a Internal Control's tool, when backing up the disposed in the Resolution No.60/11 of the General Controllershship of the Republic.

**Key words:** Internal Control- Manual of Procedures- design- tool- responsibilities

---

<sup>1</sup> Profesor Sede Universitaria Municipal Cruces, Universidad de Cienfuegos, Centro Trabajo Bandec Lajas. Correo electrónico clanza@ucf.edu.cu

<sup>2</sup> Profesora Sede Universitaria Municipal Cruces, Universidad de Cienfuegos Centro de trabajo Onat Lajas.

## **Introducción**

La importancia que ha adquirido el control interno en los últimos años, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Se hace indispensable que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar en el momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La implantación de un sistema de control interno no garantiza el alcance de los objetivos propuestos en su diseño sino se logra concientizar y comprometer al personal en la observancia y cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales que involucra el Control Interno. La experiencia ha demostrado que cuando la administración no está consciente del papel que le corresponde asumir dentro de la estructura de Control Interno de la institución, los objetivos de control no son alcanzados. Por ello, es necesario se desarrolle en el personal una conciencia hacia el control, donde prevalezca la ejemplaridad de los directivos y se alcance a desarrollar el sentido de pertenencia de los miembros de la entidad. El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Al aplicar consecuentemente un buen sistema de control interno en las operaciones de las empresas, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión presente y futura.

En el año 1992 se publica en los Estados Unidos de Norteamérica, el Informe COSO que define al control interno como: Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías, eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.(Cooper & Lybrand, 1997).

Dada la necesidad de una definición única de Control Interno, compartida por los controlados y controladores, se traza la tarea nuestro país, fundamentalmente los Ministerios de Finanzas y Precios y el, ya extinto, Ministerio de Auditoría y Control. Mediante la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, se establece la definición Control Interno como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de sus objetivos. La precitada resolución fue derogada por la Resolución No.117/2011 de este propio Ministerio.

El 1 de Agosto del 2009 , en sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular, es aprobada la Ley No.107/2009 “De la Contraloría” que define como Sistema de Control: a las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de sus objetivos: proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda; garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal; cumplir con el ordenamiento jurídico; cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.(Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009)

La Ley No.107/2009 de la Contraloría General de la República dispone que los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por esta ley se establecen estén obligados a mantener sistemas de control interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales.(Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009)

Al concluir la V Comprobación Nacional al Sistema de Control Interno, año 2010, por los resultados que arrojó, se comienzan a generar propuestas e ideas, sobre la necesidad de dictar una nueva normativa jurídica que permitiera reforzar y perfeccionar los sistemas de control interno implantados en el país ante las serias violaciones e incumplimientos detectadas por la comprobación.

En el año 2011, el 1 de Marzo, se aprueba por la Contraloría General de la República la Resolución No.60/11 "Normas del Sistema de Control Interno que define en su Artículo No.3 : "el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.(Contraloría General de la República de Cuba, 2011a)

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí en el marco de los principios básicos y las características generales, los cinco componentes: Ambiente de control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo. Estos componentes a su vez están estructurados en diecinueve normas, bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos; cinco normas corresponden al Componente Ambiente de Control, tres a Gestión y Prevención de Riesgos, seis a Actividades de Control, tres a Información y comunicación, y dos a Supervisión y Monitoreo.

Los componentes, interrelacionados entre sí, en el marco de los siete principios básicos: Legalidad, Objetividad, Probidad administrativa, División de funciones, Fijación de responsabilidades, Cargo y descargo, Autocontrol y las tres características generales: Integral, Flexible, Razonable, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

El sistema de Control Interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales, es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles incorporados, se fomenta la calidad y la iniciativa de la delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes, internas o externas. Cuando se produce un cambio en el ambiente de control se derivan transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

En Cuba se trabaja arduamente en un proceso de transformaciones que favorezcan y perfeccionen el desarrollo económico y social, basado en los lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, en el mes de abril de 2011, y la Asamblea Nacional del Poder Popular, en la búsqueda de mayor eficiencia, con racionalidad y aprovechamiento óptimo de los recursos, en un ambiente de orden y disciplina.

En los Lineamientos de la política económica del partido y la revolución, dentro del Modelo de gestión económica el lineamiento 12 expresa "la elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y acatamiento absoluto de la legalidad". (Partido Comunista de Cuba, 2011)

La empresa en el momento de implementar el Sistema de Control Interno, debe elaborar un Manual de Procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del Sistema de Control Interno a través de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión .Debido a la importancia que adquiere el sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario revisar los procedimientos actuales, los cuales sirven de punto de partida y el principal soporte para efectuar los

cambios que se requieran para lograr alcanzar y consolidar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Para diseñar y llevar a cabo todo el proceso de creación de los procedimientos en una entidad determinada, se hace necesario de acuerdo a los conceptos teóricos planteados y a la experiencia obtenida en el desarrollo de estos trabajos, ordenar el proceso de obtención de la información, garantizando en todo momento, no sólo la obtención de los datos y los controles, sino también una vía capaz de guiarnos consecuentemente a nuestros objetivos.

Los cambios ocurridos en la economía cubana actual han incentivado la necesidad de que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento de sus Sistemas de Control Interno y como respuesta a esos cambios, se han desarrollado métodos que permitan una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno como punto de partida para el éxito en el control de los diferentes subsistemas contables y temáticas como son las Cuentas por Pagar.

Para realizar el diseño de un manual de procedimientos en las entidades se debe efectuar un diagnóstico para identificar la situación de la temática Efectivo en Caja, Efectivo en Banco, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Nóminas, en las condiciones que se desarrolla acorde con las características propias que presenta y se complementa con los resultados obtenidos en auditorías, controles, comprobaciones, verificaciones. Es común que la entidad posea un manual de procedimientos orientado por el organismo superior por lo que refleja las diferentes actividades referidas a la temática de manera general, es decir, no se particulariza en lo que realmente tiene lugar en la entidad y en sus condiciones propias, no especifica la responsabilidad de las personas que intervienen, en resumen no se tienen los beneficios reales de poseer una herramienta indispensable para toda empresa u organización, al permitirles: cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla,

Se plantea como Problema de la investigación: La carencia de un Manual de Procedimientos para las temáticas Efectivo, Cuentas por Cobrar y Pagar, Nómina, que responda a las características de la entidad

Hipótesis Si se diseña un Manual de Procedimientos para el Efectivo, Cuentas por Cobrar y Pagar, Nóminas acorde a las características de la entidad contribuirá al adecuado control de estas temáticas

Objetivo general: Diseñar un Manual de Procedimientos para el control del Efectivo, las Cuentas por Cobrar y pagar, las Nóminas en la entidad acorde a sus características

## **Desarrollo**

### **1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. Se utilizan para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Constituyen una herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que éstas han de realizarse y todos los elementos que implican. Por lo anterior, y para que estos funcionen de acuerdo con lo descrito, es necesario que cuenten con información confiable, autorizada, precisa y uniforme; de aquí que para diseñar un manual de procedimientos requiere de un minucioso y dedicado trabajo y de determinados conocimientos y experiencia previos.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, al permitirles: cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla, facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución pues

son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad.

Los Manuales de Procedimientos al definir sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno; la aplicación de estos elementos se trataría en el momento de plantear y justificar.

El manual de procedimientos dentro de las Normas del Sistema de Control Interno se enmarca en el componente Actividades de control pues los procedimientos ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas administrativas, y además estas actividades de control se dan en toda la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones, por tanto contribuyen a asegurar que se toman las acciones necesarias para ubicar los riesgos y las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad, lo que posibilita el fortalecimiento de la actuación del Comité de Prevención y Control en la entidad

### **1.1 Definición de Manual de procedimientos**

"Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones"(Gómez, Giovanni E., 2007)

Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo"(Duhart Kizatus Miguel A, 2007)

En este trabajo se utiliza la definición de procedimiento del glosario de términos de las Normas del Sistema de Control Interno: "Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, que materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse" (Contraloría General de la República de Cuba, 2011b)

### **1.2 Tipos de Manuales de Procedimientos**

Podemos encontrar varios tipos de Manuales de Procedimientos:

Manual de Procedimientos de una institución u organismo: Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.

Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.

Manual de Procedimientos de un proceso: Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.

Manual para procedimiento único: Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

### **1.3 Objetivos de los Manuales de Procedimientos**

Los objetivos del Manual de Procedimientos se dirigen hacia la mejora en todo sentido de la parte

correspondiente al quehacer institucional, ya que pretenden ser un elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, que facilite la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.

Un Manual de Procedimientos, debe precisar las actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, ayuda así a la ejecución correcta de las labores del personal y propicia la uniformidad en el trabajo, evitándose la duplicidad y omisión de funciones.

El Manual debe servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las unidades administrativas, permitir el desarrollo de las actividades de manera sistemática y ordenada.

El Manual de Procedimientos proporciona información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa, reduce el tiempo de las actividades u operaciones y permitir la retroalimentación al proceso.

#### **1.4 Ventajas en el uso de los Manuales de Procedimientos**

Los Manuales de Procedimientos nos brindan varias ventajas, entre las que podemos citar se encuentran:

- Se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de una institución o unidad administrativa
- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: computadora, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos.

#### **1.5 Representación y descripción de los procedimientos**

Para la representación y descripción de los procedimientos utilizamos como referencia el texto Sistema de información para el Economista y el contador (Blanco Encinosa, Lázaro J, 2008) donde se expone realizar de la forma siguiente:

- Literalmente, mediante el lenguaje natural: tiene como ventaja la cercanía a nuestra forma habitual de expresarnos. Su desventaja es la dificultad de escribirlo claro, sencillo y con palabras del argot de la entidad que tiene muchas personas, por lo cual resulta muy difícil elaborarlo.
- Gráficamente, mediante diferentes tipos de diagramas de flujos de información: su ventaja es la claridad y simplicidad. Su mayor desventaja es que tal vez algunas personas no estén acostumbradas a trabajar con ellos, y puede ser que al principio se le dificulte comprenderlos.
- Tabularmente: mediante las llamadas tablas de decisiones: su ventaja radica también en la sencillez, y su desventaja, en el desconocimiento que algunas personas tienen de la herramienta en cuestión.

## **1.6 Requisitos formales de diseño de los manuales**

De acuerdo con el texto Sistema de información para el Economista y el contador (Blanco Encinosa, Lázaro J, 2008) estos requisitos son:

- Hacerlos útiles y agradables
- Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible y claro. Evitar las palabras rebuscadas, sofisticadas o ajenas a la forma de hablar utilizada en la entidad.
- Emplear todos los medios necesarios y posibles:
- Debe estar actualizado, con todos los cambios de la realidad.
- Hacerlo lo más sencillo posible.
- Incluir la máxima cantidad de información necesaria.
- Debe estar disponible a todos los que lo necesiten.
- No debe ser accesible a nadie que no lo necesite ni esté autorizado a consultarlo.

## **1.7 Normas Cubanas de la Información Financiera**

Es necesaria la utilización de los Normas Cubanas de la información Financiera en los Manuales de Procedimientos

En septiembre 30 del 2005, el Ministerio de Finanzas Precios emite la Resolución No.235/2005 donde: dispone que el registro contable de los hechos económicos se realice, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera (NCIF) que contiene las Normas Cubanas de Contabilidad, Normas de Valoración y Exposición y el Marco Conceptual y están armonizadas con las Normas Internacionales de Información Financiera, teniendo en cuenta las características de la economía cubana.(Ministerio de Finanzas y Precios, 2005)

En el Marco Conceptual de esta Resolución se establecen los aspectos necesarios para la Preparación, Presentación y Publicación de los Estados Financieros.

Las Normas Cubanas de Contabilidad forman parte de las NCIF partiendo de que, la Contabilidad registra, clasifica y resume, en términos monetarios, las operaciones económicas que acontecen en una entidad y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la dirección de esta, son el resultado del proceso de perfeccionamiento del ejercicio de la profesión contable que lleva a cabo el país

Nomenclador de Cuentas Nacionales. El nomenclador de cuentas se ha ido actualizando en el tiempo acorde a las necesidades del país, la Resolución 426/2012 la cual modifica la sección IV Nomenclador y Clasificadores de NCIF es la que se mantiene vigente actualmente para las empresas

## **2. Metodología para el diseño del Manual de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, lo que permite la ubicación rápida y el control de estas disposiciones, y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Se hace necesario precisar la evaluación de las condiciones de trabajo existentes para crear un ambiente de control adecuado, a partir de mantener la separación de funciones y la asignación de responsabilidades y autoridad.

La elaboración de este tipo de manual está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo, por lo que se convierte en una herramienta de la dirección moderna.

Existen diferentes formas para concebir la elaboración de un manual de procedimientos, así como uniformidad en su contenido, al diseñarse con la intención de cumplir con las necesidades y formas de trabajo específico de la entidad donde se aplican .Aunque hay apartados entre los que encontramos: introducción, objetivos del manual y de cada uno de sus procedimientos, políticas de operación, descripción narrativa de los procedimientos, formas diseñadas e instructivos de las mismas

## 2.1 Fundamento legislativo

En Cuba, la Resolución No.54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios de fecha 24 de marzo del 2005, resuelve que las empresas estatales, privadas y mixtas, grupos empresariales, uniones de empresas, organizaciones económicas estatales, unidades presupuestadas y entidades del sector cooperativo y campesino, deben elaborar, a partir de la Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental, un documento que contenga la base normativa contable de cada entidad, como parte del Sistema de Control Interno. Además se tiene en cuenta el acuerdo No.092 del Consejo de Ministros, con fecha 4 de junio del 2002, segundo POR CUANTO de dicha resolución donde se instituye la obligatoriedad, de que las entidades cuenten con el Manual de Normas y Procedimientos Contables Financieros, acorde a las características propias de cada entidad, como instrumento metodológico para su funcionamiento.(Ministerio de Finanzas y Precios, 2005)

## 2.2 Estructura del Manual de Procedimientos

Los procedimientos se hacen por y para cada empresa, acorde a las características propias de cada una de ellas, y sobre la base de que cada tipo de organización necesita su control interno.

Los Manuales de Procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes y pueden abarcar todo lo referente a la unidad organizativa, la descripción de un área y el proceso o procedimiento específico. La decisión de la variante a utilizar está en dependencia de las características de la unidad organizativa y de los equipos de dirección

2.2.1 Para realizar el diseño del procedimiento se abarcará:

- Determinar los objetivos de trabajo. tanto de la entidad como de área específicamente,.
- Proceder a evaluar los objetivos de trabajo: los que se están ejecutando correctamente, los que no se ejecutan o se hacen incorrectamente.

De los primeros, se confecciona el cómo hacerlo, de acuerdo a las normativas, resoluciones o instrucciones vigentes que puedan existir a los distintos niveles teniendo siempre presente adecuar a las condiciones de la entidad.

En cuanto a los segundos, se identificará el posible riesgo que se origina por tal situación y se plasmará en el Plan de Prevención de Riesgos, con vistas a su eliminación o su minimización a partir de un procedimiento determinado adecuado a las características de la entidad

- Para este proceso de búsqueda y determinación de los procedimientos a diseñar se requiere la participación del personal técnico de cada una de las áreas así como por personal del primer nivel de dirección de la entidad,.
- Conjuntamente con la definición de los objetivos y de la descripción del procedimiento que se trate, se determinará el Sistema Informativo a utilizar, el cual será, en definitiva, el respaldo al trabajo desarrollado.

2.2.2 Contenido para cada procedimiento:

- Objetivo: en él se define de forma clara qué se persigue en el contenido del procedimiento.
- Alcance: identifica hasta donde abarca el procedimiento, para identificar todos los involucrados en los distintos niveles y la obligatoriedad de cumplimiento.
- Referencia: tiene en cuenta todos los documentos que regulan el procedimiento, es decir, las resoluciones, instrucciones, etc.
- Términos y definiciones: definir los necesarios para evitar falsas interpretaciones.
- Descripción: en un orden cronológico las acciones a ejecutar para dar respuesta a: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerla?, ¿Cuándo hacerla?, ¿Dónde hacerla? y ¿Quién hará o se responsabilizará de lo que hay que hacer?  
Se requiere contenidos claros, precisos y concisos; incluyen la vinculación con acciones de control interno y los asientos de diario, específicamente para el área contable.
- Responsables: deben quedar claro el destino de cada procedimiento, quiénes son las personas que están obligadas a su revisión, actualización, distribución y aprobación, así como quién exige que se cumpla lo orientado.

- Registros y modelos: se relacionan los registros o modelos del Sistema Informativo asociado que serán utilizados por el procedimiento en cuestión con formato del modelo, instrucciones de llenado del modelo, indicaciones, archivo, conservación, cuadro y validación.. Se asume como referencia obligada las resoluciones del Ministerio de Finanzas y Precios para los distintos subsistemas y los modelos con el objetivo, alcance, emisión, distribución, utilización y los datos de uso obligatorio.
- Modificaciones realizadas: cambios introducidos que modifican su contenido y las distintas versiones que lo actualizan.

### 2.2.3 Esquema de flujo para la temática

En este tema específico y como un aspecto novedoso en la concepción y control de las distintas actividades y su sistema informativo por cada entidad, se introduce este concepto, el cual tiene por objetivo mostrar todas aquellas actividades y relaciones funcionales que requiere un área de otra, para llevar acabo exitosamente sus funciones y tareas. Estas actividades se obtienen a partir de un análisis que se realice de las distintas funciones y tarea asignadas a esa área en cuestión, y a la cual se hizo referencia previamente planteadas en el contexto del manual de procedimientos

En el Manual debe definirse el flujo documental, el destino de las copias y los plazos para la conservación de los documentos; para diseñar los modelos y documentos deben tenerse en cuenta los datos de uso obligatorio que deben respetarse y cumplirse con independencia del procesamiento, bien sea manual o con sistema soportado en tecnologías de la información.

Se ha establecido que en los archivos de gestión de libros, registros y submayores relacionados con la contabilidad y los documentos que amparan los asientos, así como los modelos del sistema informativo, el plazo de retención es por un término de cinco años, a partir del cierre del ejercicio contable y al utilizarse sistemas contables soportados en tecnologías de información; los soportes de respaldo de la información y los programas deberán mantenerse en condiciones de operatividad por el término de tres años a partir del cierre del ejercicio contable.(Ministerio de Finanzas y Precios, 2005)

Periódicamente se debe proceder a la revisión de los Manuales de Procedimientos para comprobar su actualización y que todas las directivas e instrucciones se canalicen por medio del mismo, es decir, chequear mediante pruebas el contenido de las instrucciones confeccionadas adecuadamente, y verificando su correspondencia con la legislación vigente.

### 2.2.4 Presentación del Manual de Procedimientos

En forma de esquema

Manual de Procedimientos para el Control de la temática Efectivo, Cuentas por Cobrar y Pagar en la entidad....

Emitido: (fecha) Vigente: a partir de (fecha)

Aprobado: Máximo dirigente de la entidad

1. Objetivo:

2. Alcance:

3. Referencias:

4. Términos, definiciones y abreviaturas

5. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades del personal participante en el proceso de control en correspondencia con el nivel de implicación del mismo en las actividades del proceso

6. DESARROLLO

6.1-Medidas de Control.

6.2 Contabilización

7- Registros y Modelos del Sistema Informativo

Esquema de flujo para la temática

Se relacionan en forma ordenada las partes del procedimiento y las diferentes personas que intervienen de acuerdo con las responsabilidades.

Tarea      Distintas partes del procedimiento      Intervienen

Se designan como responsables de:

- Aprobar el Manual a: Máximo directivo de la entidad.
- Actualizar el manual a: definir por la entidad generalmente del área económica, contable
- Conservar el manual a: definir por la entidad generalmente del área económica, contable

El manual estará disponible, en forma impresa y/o digital, como medio de consulta en el Área Económica de la Entidad.

### **Conclusiones**

La entidad para implementar el Sistema de Control Interno, debe elaborar previamente un Manual de Procedimientos, donde se establezcan las actividades desarrollar por cada una de las áreas y las interrelaciones entre ellas, además de separar funciones y fijar responsabilidades a cada uno sus miembros de manera que coadyuven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Manual de Procedimientos, se convierte en una herramienta que fortalece el Sistema de Control Interno, al brindar información detallada, sencilla, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la entidad.

El Sistema de Control Interno es un proceso que desarrolla un ambiente de prevención, donde se involucra a todos los miembros de la entidad; permite una gestión eficaz, con una menor incidencia de los riesgos internos y externos.

El Manual de Procedimientos diseñado se corresponde con las características de la entidad y con su estructura organizativa, abarca a todo el personal involucrado

El Manual de Procedimientos debe ser actualizado periódicamente ante los cambios internos y externos.

### **Bibliografía**

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009). *Ley 107 /2009 de la Contraloría General de República de Cuba.*

Bacallao Horta, M. (2009). Génesis del Control Interno.

Biegler, J. (1980). Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos. Retrieved from <http://www.monografias.com/historia/index.shtml>.

Blanco Encinosa, Lázaro J. (2008). *Sistemas de Información para el Economista y el Contador*. Ciudad de La Habana. Cuba: Félix Varela.

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno- Glosario de Términos. Casa DISAIC.

Cook & Winkle. (2006). *Auditoría*. Félix Varela.

- Cooper & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)* (Ediciones Díaz de Santos, S.A.). Madrid.
- Duhart Kizatus Miguel A. (2007). Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo.
- Gómez, Giovanni E. (2007a, Diciembre). Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/>.
- Gómez, Giovanni E. (2007b, Diciembre). Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/>.
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Limusa.
- Informe COSO. (1992). Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno2.shtml>.
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. (1949). Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno2.shtml>.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1957). Examen del Control Interno. Retrieved from Boletín 5 de la Comisión de Prodecimientos de Auditoría.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2007, Diciembre). Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría. Retrieved from <http://www.monografias.com/>.
- Larsen & Meigs. (2006). *Principios de Auditoría*. La Habana: Félix Varela.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución 297/2003 Definición de Control Interno sus Componentes y Normas. Casa DISAIC.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución 54/2005 “Elaboración de los Manuales de Normas y Procedimientos”. Consultor Electrónico del Contador y el

Auditor.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2012). Resolución 426-2012 Modifica la Sección IV Nomenclador y Clasificadores del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera, puesta en vigor por la Resolución 235 del 2005 de este Ministerio, con los Anexos No 1y 2 .

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución No 235/2005 Normas Cubanas de Información Financiera.

Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.*