



**Contabilidad y Finanzas**

**Facultad: Administración Pública y Empresarial**

# **Trabajo de Diploma**

**Para Optar por el Título de**

## **Licenciado en Contabilidad y Finanzas**

**Título: Actualización del Manual de Relaciones  
Financieras en la Empresa Comandante  
Ernesto Che Guevara (ECG).**

**Autora: Yisel E. Hernández Llorente.**

**Tutor: Lic. Yordanis Torres Batista.**

**Consultante: Lic. Nelly Prades González.**

**Moa, 2017**

**“Año 59 de la Revolución”**

## **Declaración de Autoridad**

Yo: Yisel Elizabed Hernández Llorente.

Autora de este trabajo de diploma, certifico su propiedad a favor del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”, el cual podrá hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

---

Yisel Elizabed Hernández Llorente

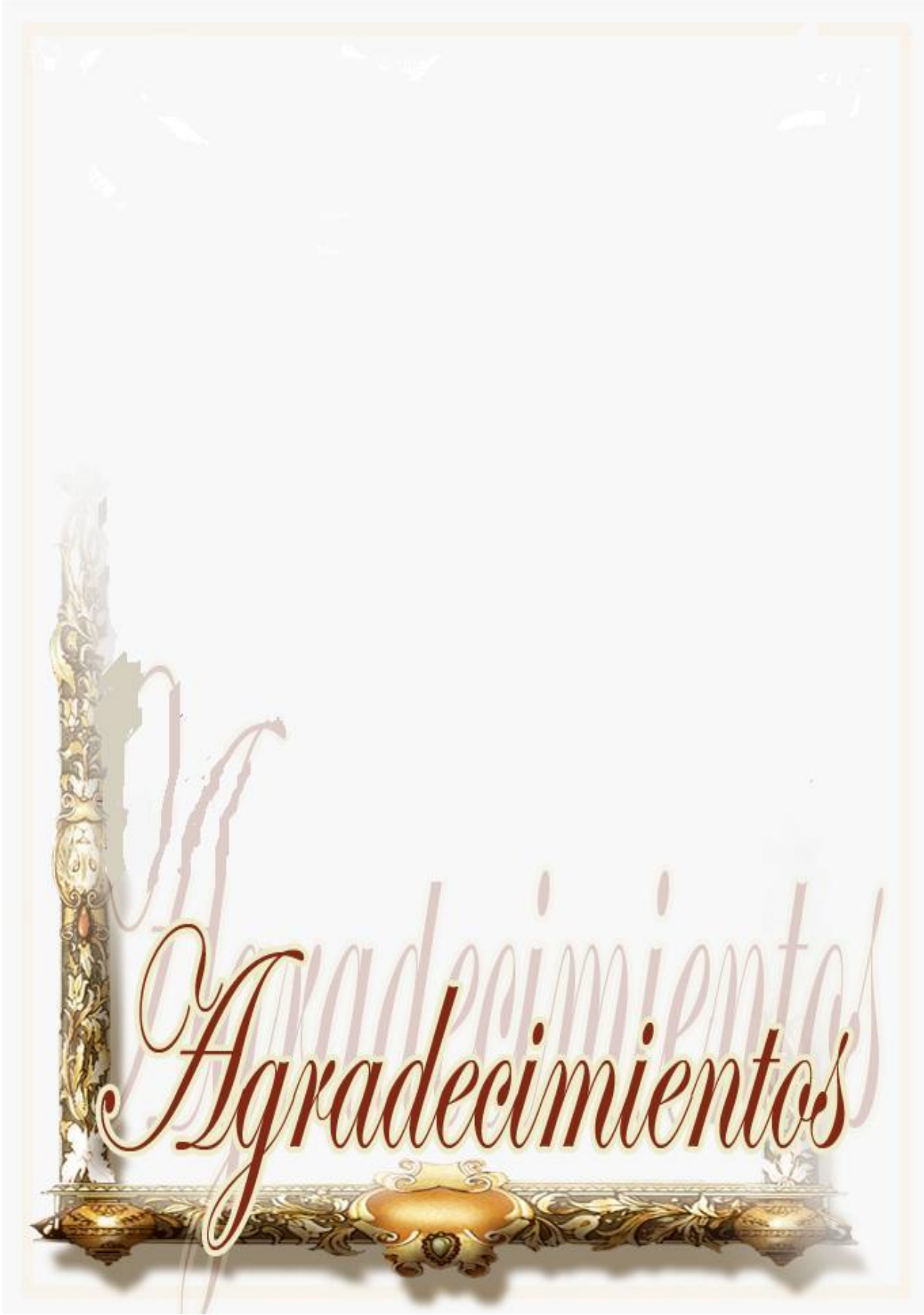
---

Lic. Yordanis Torres Batista





*... La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las Empresas (...) Las finanzas, tenerla al día, por ejemplo, los pagos y los cobros, todos los problemas con los contratos. Debemos preocuparnos por prestar servicios con eficiencia y óptima calidad, y simultáneamente producir al nuevo hombre que construye y crea la nueva Sociedad Socialista, que es el hombre que produce, sirve, dirige, controla y supervisa. Hace falta tener control y supervisión para prestar servicios con eficiencia...*"



## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer en primer lugar a Dios y a la Revolución cubana por permitirme acceder a un sistema de educación gratuito permitiéndome estudiar y formarme como una profesional sin importar las limitaciones económicas.

Agradezco la ayuda constante de mi tutor el Lic. Yordanis Torres Batista y a la consultante la Lic. Nelly Prades González, también les doy las gracias a las personas que de una manera u otra contribuyeron a mi orientación, realización y revisión de mi trabajo de Diploma.

Por último agradezco a mis compañeros y profesores que se han esforzado en enseñarme y guiarme en el transcurso de estos cinco años a contribuir en mi aspiración de ser una licenciada en contabilidad y finanzas, a todos ellos gracias, a mis padres por su total entrega para poder llegar a ser una profesional de valores éticos y a mi familia en general, también a los trabajadores del área económica de la fábrica donde me apoyaron durante todo el tiempo que permanecí con ellos, muchas gracias.



*Dedicataria*

## **DEDICATORIA**

Dedico todo mi sacrificio en la vida al Señor Jesús para que siga bendiciendo mi familia y nos de mucha salud y sabiduría en la vida.

Dedico este trabajo que con tanto esfuerzo he realizado a todas las personas que me dan su amor, apoyo y cariño, que sin ellos no podría haber realizado todos mis sueños, de una manera especial a mi mamá Yadicelis Llorente Columbié, a mis padres Robiel Hernández Acosta, Norge Acosta Campos y mis abuelos Aracelis Columbié Leyva, René Batista Castillo y a Remigio Llorente Tito quien no se encuentra entre nosotros, a mi novio Rolando Ramos Feble sin olvidar al resto de mi familia que de una manera u otra contribuyeron a mi formación personal y profesional.





# Resumen

## **RESUMEN**

El manual de relaciones financieras permite el correcto funcionamiento del sistema de finanzas el cual sirve como una herramienta de dirección para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Para que sea eficiente, deben hacerse un uso adecuado de las Normas Cubanas de Sistema Financieros, para mantenerse actualizado en función de las legislaciones que emitan los organismos superiores.

La administración financiera ha pasado por diferentes etapas y en la actualidad se enfrenta al proceso de implementación de un nuevo modelo de gestión económica, por lo que se plantea como objetivo general, actualizar el Manual de Relaciones Financiera de la empresa Ernesto Che Guevara, para mejorar el funcionamiento del sistema financiero.

Para esto se emplearon métodos y técnicas tales como: observación, análisis y síntesis de la información, entrevistas no estructuradas, revisión de documentos, comparación, histórico-lógico e hipotético – deductivo que permitió lograr la elaboración de la presente investigación.

## **ABSTRACT**

The financial relations manual allows the proper functioning of the financial system, which serves as a management tool for short, medium and long term decision making. In order to be efficient, adequate use of the Cuban Financial System Rules should be made to keep up to date according to the legislation issued by higher organisms.

Financial management has gone through different stages and is currently facing the process of implementing a new economic management model, so it is proposed as a general objective to update the Financial Relations Manual of the company Ernesto Che Guevara to improve the functioning of the financial system.

For this, we used methods and techniques such as: observation, analysis and synthesis of information, unstructured interviews, document review, comparison, historical-logical and hypothetical-deductive, which enabled the elaboration of this research.

*Indice*  
*Indice*



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Antecedentes de la Administración Financiera .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Antecedentes de la administración financiera en Cuba .....	8
<b>1.2 Definiciones de la Administración Financiera.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Objetivos de la Administración Financiera .....	20
<b>1.3 Antecedentes de los Manuales de Normas y Procedimientos.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Clasificación de los Manuales de Normas y Procedimientos .....	21
1.3.2 Definición de Manuales de Normas y Procedimientos. ....	22
1.3.3 Características de los Manuales de Normas y Procedimientos .....	23
1.3.4 Estructura de los Manuales de Normas y Procedimientos.....	23
1.3.5 Ventajas de los Manuales de Normas y Procedimientos .....	25
1.3.6 Limitaciones de los Manuales de Normas y Procedimientos .....	26
<b>1.4 Manual de Normas y Procedimiento de las relaciones financieras del sistema de dirección y gestión empresarial.....</b>	<b>26</b>
1.4.1 Objetivo del Manual de Normas y Procedimiento para la empresa.....	27
1.4.2 Estructura del Manual de Normas y Procedimientos.....	27
<b>CAPÍTULO II. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE RELACIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA PRODUCTORA DEL NÍQUEL “COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA” (ECG) .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Caracterización de la Empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Actualización del Manual de Relaciones Financieras de la empresa de níquel “Comandante Ernesto Che Guevara” .....</b>	<b>32</b>
2.2.1 Generalidades .....	34
2.2.2 Provisiones y Reservas .....	34
2.2.3 Distribución de Utilidades después de Impuestos.....	38
2.2.4 Financiamiento de las Inversiones.....	47
2.2.5 Solicitud de aprobación de Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y financiamiento descentralizado de Inversiones. ....	49
2.2.6 Tratamiento Financiero de las Pérdidas. ....	50
2.2.7 Financiamiento de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial. ...	51
2.2.8 Declaración Jurada de Ingresos no Tributarios.....	51
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS1 .....</b>	<b>I</b>



*Introducción*

## INTRODUCCIÓN

La Administración Financiera, es una rama de la administración general en el caso de los negocios o entes privados. Pero, igualmente, es una rama de la Administración Pública.

La misma es una técnica que, en el primero de los casos, se apoya en hechos históricos basados en la contabilidad, y posteriormente los usa para plantearse diversos escenarios en proyección, a través de la simulación, la estadística y el sentido común.

También se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, mediante la Inversión, el Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. Lawrence J, Gitman. (2012)

En la actualidad, el mundo empresarial se ha convertido en “una lucha sin tregua” debido a la globalización y al uso de la tecnología, en consecuencia, ahora se requieren empresas competitivas que puedan utilizar la administración financiera como una herramienta determinante para tener los recursos monetarios necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones en las organizaciones.

Por lo tanto, la administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad. EUN, Cheol S. y Bruce G. Resnick (2007)

Para las organizaciones hoy en día es muy importante entender que la administración financiera es más abarcadora ya que hace referencia al trabajo coordinado para manejar adecuadamente los recursos financieros de cualquier organización; y las finanzas se refieren únicamente a la función financiera, es decir, al manejo de los recursos monetarios.



Es por esto que la función de las finanzas es preocuparse de dos aspectos fundamentales: determinar las fuentes necesarias para obtener recursos, luego asignarlos eficientemente para los diversos usos múltiples y alternativos dentro de la empresa, es decir, obtener dinero y crédito al menor costo posible, para lograr su máximo rendimiento u optimización de recursos, estudiar múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de obtención y administración del dinero o capital, las que buscan mejorar sus fuentes de ingresos.

Estas son la piedra angular del sistema empresarial; una buena administración financiera es de importancia vital para la salud económica de las empresas de negocios y por tanto para las naciones y el mundo. Dada su importancia, las finanzas deben ser amplia y cabalmente entendidas. El campo de esta materia es relativamente complejo y se ha sometido a cambios constantes como respuesta a las variaciones observadas en las condiciones económicas.

Para Andrade, S (2011) las finanzas son la actividad económica en la cual el dinero son las diversas realizaciones, sean estas inversiones en bolsas, inmuebles, empresas industriales, construcción, área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de Capitales, la oferta y los precios de los activos financieros.

La empresa Ernesto Che Guevara cuenta con un sistema para la ejecución de sus relaciones financieras, como herramienta de dirección, que facilita la ejecución de todas las funciones y sirve como instrumento para la toma de decisiones lo que le permite hacer frente a los objetivos financieros a corto y mediano plazo.

La empresa, tiene presente el manual de normas y procedimientos para las relaciones financieras, pero no se encuentra actualizado por la Resolución 138 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en el año 2017, por lo que no se realiza un desglose exhaustivo según las partidas que se establecen en la nueva legislación cubana, de ahí que las operaciones ejecutadas por el departamento de finanzas no se ejecutan de acuerdo con lo establecido por el MFP, al no poner en práctica los nuevos elementos los que se deben actualizar por su importancia y complejidad en el control financiero, así como para la toma de decisiones, lo que constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Para que esto se logre se debe estar en consonancia con las actualizaciones del Modelo Económico Cubano, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y las resoluciones y legislaciones vigentes.

Por lo antes expuesto se formuló el siguiente **problema científico** de la investigación: ¿Cómo actualizar el manual de relaciones financieras del sistema de dirección y gestión empresarial de la empresa Comandante Ernesto Che Guevara?

Teniendo en cuenta el problema científico, se define como **objeto de estudio**: La Administración Financiera

El **campo de acción** lo constituye: el Sistema de Relaciones Financieras en la Empresa Comandante Ernesto Che Guevara.

Se propone como **Objetivo General**: Actualizar el manual de relaciones financieras de la empresa Comandante Ernesto Che Guevara mediante lo establecido en la Resolución No. 138/2017 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, que permitirá perfeccionar el sistema de dirección y gestión empresarial.

Para dar cumplimiento al objetivo general se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos de la administración financiera.
2. Actualizar el manual de relaciones financieras según lo establecido en el Decreto 323/2014 de Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y la Resolución No. 138/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios.
3. Presentar los resultados esenciales de la investigación y emitir recomendaciones oportunas que garanticen la coherencia con lo que establece la legislación vigente

Se formuló como **Hipótesis**: Si se actualiza el manual de relaciones financieras del sistema de dirección y gestión empresarial de la empresa Comandante Ernesto che Guevara, permitirá lograr una mejor utilización de los recursos financieros de la entidad.

Se utilizaron métodos teóricos y empíricos, así como técnicas y herramientas de las ciencias económicas que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo planteado.

### **Métodos teóricos**

- ✓ Análisis y síntesis: para realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema a investigar, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida.
- ✓ Histórico-lógico: brinda la posibilidad de penetrar en la historia del problema, su evaluación a través de los años y estado actual de la investigación.
- ✓ Hipotético – deductivo: utilizando las técnicas de inducción – deducción para la formulación de la hipótesis.

### **Métodos empíricos**

- ✓ Revisión de documentos: para obtener información sobre el tema de investigación.
- ✓ Observación: para la toma de datos que se necesitan para dicha investigación.
- ✓ Entrevista no estructurada: para la obtención de la información sobre la percepción que tiene los trabajadores sobre el desempeño de la entidad.
- ✓ Comparación: se realizó la comparación en los Decretos y Resoluciones, permitiendo perfeccionar el ejercicio de la actividad contable de la entidad cumpliéndose con los objetivos de la investigación.

# Capítulo 1



# **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**

## **1.1 Antecedentes de la Administración Financiera**

La historia de la administración financiera es muy densa y amplia, especialmente, por que ha tenido que adaptarse a los grandes cambios socioeconómicos que ha sufrido la humanidad, y por ende al mundo empresarial.

Considerando lo anterior, la evolución histórica se ha dividido en tres fases:

### **Primera fase: La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.**

En el siglo XIX avanza considerablemente la Teoría Económica, como disciplina académica, surgiendo el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro pionero "La riqueza de las naciones", en 1776, donde analizó el modo en que los mercados organizaban la vida económica y conseguían un rápido crecimiento económico, mostrando además que un sistema de precios y de mercados es capaz de coordinar los individuos y las empresas sin la presencia de una dirección central.

Hasta principios del siglo XIX en el ámbito de las finanzas, los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad o a controlar la teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Por lo que surge en Inglaterra la revolución industrial debido a una serie de cambios en su economía, fenómeno que comienza a difundirse rápidamente por Europa y América. Por todo ello la empresa se expande, ocurren fusiones para lo cual son necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, y se presta una especial atención a los mercados financieros y a la emisión de anticipos, en la que se observa un alto crecimiento.

En 1929 la economía se encuentra inmersa en una crisis internacional. La situación de la bolsa de Nueva York era caótica y la Política Económica llevada a cabo contribuyó a agravar las crisis, los grupos financieros norteamericanos y británicos se encontraban enfrentados ya que al conceder préstamos sin prudencia crearon un ambiente de solidez e inestabilidad inexistente.

Esta situación obligó a las empresas centrar el estudio de las finanzas en aspectos defensivos de la supervivencia económica como son: la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. Con un objetivo absoluto la solvencia y la reducción del endeudamiento, es decir, las empresas buscaban que existiera la máxima similitud en la cantidad de capitales propios y fondos ajenos, por tanto, se preocupan por la estructura financiera de la empresa.

Más tarde en el 1936, con el fondo de la Gran Depresión apareció "La teoría General de la ocupación, el interés y el dinero", de Jhon Maynard Keynes, obra memorable en la que se describía una nueva manera de enfocar la economía que iba ayudar a los estados a atenuar los peores estragos de los ciclos económicos por medio de la política monetaria y fiscal.

La "Teoría general" de Keynes argumenta que el nivel de empleo en la economía moderna estaba determinado por tres factores: la inclinación marginal a consumir (el porcentaje de cualquier incremento en la renta que la gente destina para gastos en bienes y servicios), la eficiencia marginal del capital (dependiente de los incrementos en las tasas de retorno) y la tasa de interés. El argumento clave en el pensamiento keynesiano es que ante una economía debilitada por la baja demanda (como por ejemplo, en una depresión), donde hay un problema desencadenante (dificultad en conseguir una economía que crezca vigorosamente), el gobierno (más genéricamente: el sector público) puede incrementar la demanda agregada incrementando sus gastos (aunque se incurra en déficit público), sin que el sector público incremente la tasa de interés lo suficiente como para minar la eficacia de esta política. (Pinilla S., Valero R., & Guzmán V., 2000)

La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. Las Finanzas siguieron un enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores, no ocurriendo cambios considerables. Se analizaba la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa. (Noetzlin, M. & Barroso, P., 2009)

**Segunda fase: Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.**

Después de la guerra comienza a estudiarse el desarrollo de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. A mediados de la década del 50 adquirieron importancia la planificación, el control y con ello la implantación de presupuestos, controles de capital y tesorería.

El director financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que posibilitó la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. En este período los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez de períodos anteriores. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para las grandes empresas. Se va estableciendo la moderna Teoría Financiera. (Villareal I. 1988)

La década de los sesenta supone una profundización y crecimiento de los estudios de la década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la Administración Financiera de las Empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la Técnica Matemática como el instrumento adecuado para el estudio de la Economía Financiera Empresarial. En la década de 1970 empezaron a aplicar el modelo de fijación de precios de los activos de capital para evaluar los activos financieros. (Pinilla S.& Valero R. 2000)

### **Tercera fase: Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días.**

En la década del 1970 hasta nuestros días los estudios sobre la ciencia de la Administración Financiera de la Empresa se han expandido y profundizado notablemente. En este paseo por la historia de las decisiones financieras se asume que el objetivo de la Administración Financiera es maximizar el valor de mercado de la empresa (Brigham. E y Weston. S., 1993)

Más tarde en la década de 1980, hubo importantes avances en la evaluación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha colocado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento

que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la Administración Financiera Internacional. (Del Valle, S.C & Schemel, Ma. E., 2009)

En el año 1990, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. Para determinar la estructura financiera óptima se descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptimo están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costos de quiebra y el tipo de interés libre de riesgo. (Valero R., & Guzmán V., 2000)

Otra realidad hoy es la globalización en las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras. Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero: competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros.

### **1.1.1 Antecedentes de la administración financiera en Cuba**

En el proceso de transformaciones acontecidas en la economía cubana en la última década del siglo pasado un papel importante ha correspondido a las finanzas públicas, las cuales han garantizado la captación de los recursos financieros necesarios y su aplicación de manera eficaz y eficiente a la consecución de los objetivos del Estado. En la búsqueda de instrumentos idóneos que dieran respuesta a las condiciones del desarrollo económico que debía enfrentar el país y como uno de los pasos más relevantes en el ordenamiento de las finanzas públicas, se decidió la introducción de la Administración Financiera.

Debido a que el Decreto Ley No 29 “Ley Orgánica del Presupuesto del Estado”, vigente desde 1980 no se ajustan a las transformaciones que en el orden económico y financiero impera en el país, lo que hace necesario la aprobación de elementos más eficientes que den respuesta a las condiciones actuales, que resultaba obsoleta al no



dar respuesta a las condiciones de la economía en general y de las finanzas públicas en particular.

El nuevo escenario estaba determinado no solo por transformaciones económicas, sino también por cambios de corte estructural e institucional derivados de factores asociados a:

La desaparición del campo socialista con la consecuente pérdida de las relaciones comerciales ventajosas que significaba la integración de Cuba en el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME),

La inoperatividad del modelo económico de planificación material; deficiencias en el sistema de dirección de la economía vigente y baja eficiencia y efectividad empresarial.

Por necesidad del país en el año 1999, se aprobó por el Consejo de Estado y de Ministro el Decreto – Ley No. 192 “De la Administración Financiera del Estado”, constituyéndose como el marco legal que sustenta su aplicación. Este Decreto-Ley tiene como objetivo:

Establecer los principios para planificar, organizar, administrar, ejecutar y controlar la obtención y el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros públicos para el cumplimiento de las políticas, los programas y la prestación de los servicios del Estado, es decir, de las entidades del sector público.

Desarrollar los sistemas que permitan disponer de la información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público, que posibilite la dirección, evaluación y control de la gestión de los órganos, organismos, direcciones administrativas, empresas públicas, unidades presupuestadas, uniones y demás entidades donde el Estado tenga intereses.

La entrada en vigor del Decreto Ley 192, marcó un punto de inflexión en el quehacer de las finanzas públicas del país, que por definición comprende el conjunto de principios, normas, sistemas, instituciones y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación a los objetivos estatales, procurando la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad.

## **Situación en el momento de la aprobación del Sistema de Administración Financiera del Estado.**

El reto de introducir un sistema de administración financiera, transitaba por la necesidad de un cambio en la estructura organizativa del Ministerio de Finanzas y Precios, que no estaba diseñado para asumir las misiones que se derivaban de la aplicación de cada sistema, aún y cuando el tributario y el presupuestario presentaban cierto grado de consolidación, al margen de que se requiriera perfeccionar alguno de los procesos. El diagnóstico en el momento de aplicar el Decreto por cada sistema se puede sintetizar en:

### **Sistema Tributario**

Disponía de un marco legal en la Ley 73 “Del Sistema Tributario”, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular (Parlamento) en 1994 y otras disposiciones complementarias, puestas en vigor durante esta etapa.

Este sistema está sustentado bajo principios de justicia social, a los efectos de proteger a los sectores poblacionales de menores ingresos, estimular el trabajo y la producción y regular la liquidez monetaria.

La referida Ley reconoce once (11) impuestos, tres (3) tasas y una (1) contribución, aplicables sobre la base de los principios de generalidad y equidad de la carga tributaria, en correspondencia con la capacidad económica de las personas obligadas a satisfacerlos. Estos son:

### **Impuestos**

Impuestos sobre Utilidades: Grava a las personas jurídicas (cubanas o extranjeras), cualquiera que sea su forma de organización o régimen de propiedad, que se dediquen al ejercicio de actividades comerciales, industriales, constructivas, financieras, agropecuarias, pesqueras, de servicios, mineras o extractivas en general y cualesquiera otras de carácter lucrativo a aportar al fisco el 35% de las utilidades obtenidas por el desarrollo de sus actividades.

Impuesto sobre Ingresos Personales: Grava a las personas naturales. Actualmente solo son susceptibles de este tributo los ingresos que se obtengan con el trabajo por cuenta

propia y del desarrollo de actividades intelectuales, artísticas y manuales o físicas en general, ya sean de creación, reproducción, interpretación, aplicación de conocimientos y habilidades.

**Impuesto sobre las Ventas:** Se establece sobre los bienes destinados al uso y consumo que sean objeto de compra-venta, importados o producidos total o parcialmente en el territorio nacional. En la actualidad coexiste con el Impuesto de Circulación que debe transitar paulatinamente hacia el primero.

**Impuesto sobre Transporte Terrestre:** Grava a los propietarios naturales o jurídicos de vehículos automotores y de tracción animal destinados al transporte terrestre.

**Impuesto sobre Documentos:** Grava a las personas naturales o jurídicas que soliciten u obtengan documentos (certificaciones de diversos tipos; trámites diversos; solicitudes de certificación o pasaportes entre otros). Se abona mediante la fijación de un sello de timbre.

**Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo:** Se grava a las personas naturales o jurídicas que emplean fuerza de trabajo, con el 25% del total de los salarios, sueldos, gratificaciones y demás remuneraciones que los sujetos abonan a sus trabajadores.

**Impuesto sobre la Utilización o Explotación de los Recursos Naturales y para la Protección del Medio Ambiente:** Grava a las personas naturales o jurídicas que utilicen o se relacionen de cualquier manera con el uso y explotación de un recurso natural en el territorio nacional.

## **Contribución**

**Contribución a la Seguridad Social:** Obliga a las personas jurídicas que empleen a personal asalariado beneficiarios de la Seguridad Social a aportar un porcentaje de los salarios, sueldos, jornales o cualquier otra forma de retribución al trabajo devengado por los trabajadores, que se fija anualmente en la Ley del Presupuesto.

Se establece una Contribución Especial de los trabajadores beneficiarios que se aplicará paulatinamente. En la actualidad solo son sujetos de esta contribución los trabajadores que laboran en empresas que trabajan bajo el principio de

perfeccionamiento empresarial, con remuneraciones salariales diferenciadas y a los que laboran en actividades particulares.

## **Tasas**

Tasa por Peaje: Aplicable en determinados tramos de carretera a todos los conductores de vehículos de motor de transporte terrestre.

Tasa por Radicación de Anuncios y Propaganda Comercial: Por la utilización de bienes patrimoniales y demás bienes situados dentro de la demarcación municipal para anuncios o propaganda comercial en los espacios públicos o privados con proyección pública.

Los tributos establecidos se han ido introduciendo de manera gradual, en la medida en que se han creado las condiciones para ello, tal y como lo estipula la referida Ley.

En el momento de la aprobación del Decreto Ley, este sistema presentaba un determinado grado de consolidación e institucionalización, logrando en un período relativamente corto rescatar la cultura tributaria, la captación oportuna de tributos, así como la cobranza de los ingresos no tributarios a que están obligadas las personas naturales y jurídicas para con el Estado.

## **Sistema Presupuestario**

Recogía los avances alcanzados en esta materia, derivados de la experiencia obtenida de la Ley anterior e introdujo nuevos principios, acorde con las más usadas prácticas internacionales en Presupuestación y registro, destacando los de no – compensación de gastos e ingresos y el registro del gasto por el devengado.

Se establecieron clasificadores uniformes de recursos financieros y de gastos para todo el sistema, donde se identifican el objeto, la institución, la naturaleza, y el contenido económico que proporcionan la información necesaria a los fines del control, posibilitan la eficiencia en la administración de recursos públicos en los diferentes niveles presupuestarios y suministran los datos necesarios para la conformación de las Cuentas Nacionales y los Gastos del Sector Gobierno.

El sistema tenía un determinado grado de automatización, que posibilitaba al menos, que la información que se recibía en el Ministerio de Finanzas, para las diferentes fases

del proceso (desde la elaboración del anteproyecto, hasta la liquidación), pudiera consolidarse para su presentación al Gobierno y a la Asamblea Nacional del Poder Popular y permitía realizar el control periódico de la ejecución, aunque no se sustentaba en bases contables.

### **Otras dificultades encontradas**

Como una de las debilidades principales determinadas para el establecimiento de la Administración Financiera del Estado y para el logro simultáneo de la integración de los diferentes sistemas que la conformaban, estaba presente el insuficiente desarrollo de una infraestructura tecnológica, tanto desde el punto de vista de equipamiento en las unidades gestoras y en los diferentes niveles de consolidación, como de los software que lo concretaran, para la obtención del producto final: Los Estados Financieros del Gobierno.

### **Situación actual de cada sistema.**

En abril del 2002, se realiza un cambio organizacional en el Ministerio de Finanzas y Precios, que reconoce la actuación por procesos y consecuentemente, se crean las áreas de Tesorería (Dirección General de Tesorería) y de Contabilidad Gubernamental, (que forma parte de la Dirección de Políticas y Normas Contables). Se asignan las funciones de Crédito Público a la Dirección de Política Financiera y se ratifican el área de Presupuesto (Dirección General de Presupuesto) y la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

Consecuentemente, dentro de las Direcciones de Finanzas de los diferentes niveles, (municipios, provincias y organismos) se crearon estructuras afines a las de Tesorería, y se reforzaron las de contabilidad, que debían asumir en lo adelante, las tareas metodológicas y operativas derivadas de estas funciones. La situación hoy se resume por cada sistema en:

### **Sistema Tributario**

Está consolidado a partir de un desarrollo acelerado de los sistemas y procedimientos para dar cumplimiento cabal a sus funciones de garantizar la recaudación oportuna de los recursos financieros y la de fiscalización a los contribuyentes. Dispone para ello de

un sistema automatizado, interconectado con cada oficina municipal, que permite obtener la información por contribuyente y por cada párrafo contenido en el clasificador de recursos financieros. El sistema automatizado garantiza en la actualidad, su conexión con el diseñado a efectos de integración del sistema de administración financiera.

### **Sistema Presupuestario**

Se revisaron los procedimientos metodológicos y normas complementarias que regulan el proceso de manera integral: elaboración; notificación; desagregación; programación; ejecución y liquidación, incluyendo las modificaciones presupuestarias que inevitablemente se realizan en el transcurso del ejercicio fiscal.

Dicho proceso se sustenta, además, en clasificadores homogéneos de gastos que posibilitó la consolidación en cada nivel de Gobierno y del Estado, en correspondencia con el Sistema aprobado en el Decreto Ley 192. Este proceso está automatizado y la información se capta desde la propia unidad gestora con base en la contabilidad a través de un sistema que posibilita la integración de ambos sistemas.

### **Sistema de Tesorería**

El Sistema de Tesorería es uno de los sistemas, junto al de Contabilidad Gubernamental donde se han provocado las fundamentales transformaciones en los últimos cuatro años, como resultado de la creación de una estructura propia para el desarrollo de estas tareas.

En una primera etapa, que pudiera denominarse de corte organizativo, se regularon los procesos de programación financiera, de elaboración de los presupuestos de caja y de movimiento de fondos entre los diferentes niveles presupuestarios y de estos con las unidades gestoras, a partir de una definición inicial de trabajar con un procedimiento de Fondo Unificado. Esta decisión se adoptó, al evaluar las condiciones de la economía cubana y el alto grado de descentralización del gasto público, lo que en una primera etapa no posibilitaba el establecimiento de Cuenta Única.

En el año 2004, con base en estudios realizados de procedimientos de Cuenta Única, se decide aplicar con carácter experimental en 3 municipios del país, un procedimiento

de Cuenta Única en el nivel de Gobierno Municipal, que partía del principio del cierre de las cuentas bancarias de que disponían las unidades gestoras de su subordinación y habilitar una cuenta única municipal, que recibiera las transferencias de recursos financieros que le correspondían y realizara los pagos por cuenta de las unidades gestoras.

Esta experiencia tenía como objetivo validar la hipótesis de que en las circunstancias actuales y bajo determinadas condiciones, era posible introducir principios de cuenta única, y con ello:

Eliminar la inmovilidad de recursos financieros ociosos en las entidades gestoras.

Reducir los ciclos de pagos a los proveedores de bienes y servicios.

Fortalecer el control interno, detectando cualquier uso indebido de los recursos presupuestarios asignados.

El resultado satisfactorio que arrojó esta experiencia, dio origen a que se aprobara por el Gobierno el establecimiento de la Cuenta Única en todos los municipios del país, lo cual concluyó en el primer semestre del 2005.

Se identifican las siguientes características de la Cuenta Única Municipal:

Todos los recursos financieros del Presupuesto Municipal, tienen que ser depositados en la Cuenta Única.

A partir de la Cuenta Única se realizan todos los pagos de las obligaciones contraídas por las unidades gestoras.

Las entidades gestoras mantienen su personalidad jurídica y son responsables por los gastos en que incurren para cumplir las misiones que les son inherentes.

La Tesorería Municipal confecciona la programación de caja y asigna cuotas de pago a todas las entidades vinculadas con el presupuesto con base en la programación presupuestaria y hasta los límites del Presupuesto Notificado a dicha entidad.

Las entidades gestoras solicitan a la Tesorería Municipal, mediante instrumentos establecidos, el pago a los suministradores, acompañado de la factura o documento que avale dicho compromiso.

El establecimiento de la Cuenta Única Municipal, ha posibilitado además de una mejor gestión y administración de fondos, detectar un grupo de deficiencias e irregularidades, por lo cual se constituye además en un instrumento del control de los recursos presupuestarios. Si bien es cierto que una vez recibido el bien o el servicio, se adquiere una obligación de pago, identificar situaciones como estas posibilita adoptar las medidas necesarias y reducir los presupuestos aprobados a las entidades gestoras para que no se repitan erogaciones por conceptos no autorizados.

Derivado de lo anterior, se entendió necesario incluir progresivamente en este procedimiento, al resto de las entidades gestoras (de subordinación provincial y nacional), para lo cual se comenzó desde el 2005 una experiencia en 2 provincias del país, que luego de validada debe ser aplicada en su totalidad durante el año 2006 y que tiene las siguientes características:

Se amplían las funciones de la Tesorería Municipal, la cual pasa a formar parte de la Oficina Municipal de Administración Tributaria, con una subordinación vertical al Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Sistema de Contabilidad Gubernamental**

En materia de Contabilidad Gubernamental, también se han alcanzado importantes avances, a partir de la identificación de un grupo de problemas que atentaban contra el establecimiento de este sistema, entre las que resaltan:

En función de ello, se emitieron en septiembre del 2005, las disposiciones legales que establecen las Normas Cubanas de Información Financiera, las que contienen entre otros elementos a destacar:

Normas cubanas de Contabilidad para la actividad presupuestada, el nomenclador de cuentas nacional, uso y contenido y clasificadores.

Normas cubanas de Contabilidad Gubernamental, que define las normas específicas, las interpretaciones y los procedimientos contables, el nomenclador, el uso y contenido de las cuentas y los clasificadores.

Paralelamente, se ha venido trabajando en un sistema automatizado que posibilite captar la información primaria de las unidades gestoras, a partir de la concentración del



personal especializado en esta materia, (que resulta deficitario) en centros que brinden estos servicios, a los que se ha denominado Centros de Gestión Contable.

En tal sentido ya está seleccionado y validado un software cubano, que se aplicó con carácter experimental en un grupo de municipios y que hoy ya funciona en 17. Su introducción al resto de los municipios del país debe realizarse gradualmente, a partir de los requisitos que se establecen en las disposiciones emitidas que norman el funcionamiento de estos centros y debe estar aplicado en su totalidad en enero del 2007.

Esta aplicación posibilita, además, construir los estados financieros de la entidad gestora y obtener la información de la contabilidad presupuestaria como base del proceso de consolidación de la Contabilidad Gubernamental y garantiza la introducción de la información una sola vez, dando respuesta tanto a los requerimientos de la contabilidad presupuestaria, como de la patrimonial.

Por otra parte, se trabaja en una aplicación para registrar la información que se genera en la Tesorería Municipal y en la integración con los elementos que se obtienen del sistema de recaudación de recursos financieros, cuya meta en su aplicación igualmente en enero del 2007.

Se encuentran identificadas claramente las unidades contables de procesamiento primario de la información, los niveles de consolidación, así como los hechos contables identificados en cada unidad contable y la base de obtención de la información. En resumen, se puede concluir que el Sistema de Contabilidad Gubernamental y la aplicación de software identificados, constituyen el factor de éxito para la integración automatizada de la Administración Financiera.

### **Sistema de Crédito Público**

Sigue siendo el más complicado de instrumentar en las condiciones de la economía cubana. No obstante, se han definido de conjunto con el Banco Central, el reflejo de dichos pasivos en las cuentas de Gobierno.

Como parte de la integración, el sistema de Contabilidad Gubernamental identifica a la Dirección de Política Financieras como unidad contable de registro y ha diseñado el procedimiento contable y de registro de estas operaciones.

### **Principales obstáculos para la implantación plena del sistema.**

Se identifican un grupo de problemas para lograr el pleno funcionamiento del sistema de manera integrada, ya que de forma individual funcionan los sistemas tributarios, presupuestarios y de tesorería y la contabilidad presupuestaria se registra en las diferentes entidades gestoras. Los principales se resumen en:

Falta de personal preparado en las áreas de contabilidad de las entidades gestoras.

Insuficiente disponibilidad de equipos automatizados que posibiliten aliviar la carga de trabajo manual que hoy realizan las áreas de contabilidad de las unidades gestoras, en el registro de las operaciones de la contabilidad, tanto la presupuestaria, como la patrimonial, con sus diferentes subsistemas (nóminas; inventarios; activos fijos, por solo mencionar algunos).

Software independiente para cada sistema, lo obliga a la introducción de la información en más de una ocasión o que las entidades gestoras se limiten a registrar la contabilidad presupuestaria, en detrimento de la patrimonial.

### **Perspectivas en el corto y mediano plazo**

A partir de la identificación de los problemas por los que transita cada uno de los sistemas de manera individual y de la realidad que presenta la información que hoy se recibe por diversas vías y con desfase en el tiempo, lo que no posibilita ofrecer oportunamente la información necesaria para la toma de decisiones a los diferentes niveles de Gobierno, la estrategia trazada se fundamenta en una primera decisión:

Todas las unidades contables asociadas al Presupuesto del Estado, aplicaran el software mencionado, o en su defecto que los sistemas que empleen se acoplen al aprobado, a efectos de obtener la información requerida para satisfacer los requerimientos del Sistema Integrado de Administración Financieras. A partir del 2007, se inicia la explotación del sistema informático integral que posibilita la consolidación y emisión de los Estados Financieros en los diferentes niveles de Gobierno. Peralta, M.

(2014). "El sistema de administración financiera cubano. Situación actual y perspectivas."

## **1.2 Definiciones de la Administración Financiera**

A medida que va evolucionando la economía en el mundo, también lo hace la administración financiera en todos sus aspectos, de ahí que varios autores han publicado varias bibliografías donde a su manera y en el tiempo que les ha tocado vivir cada uno da su aporte y definición sobre lo que este término significa para cada uno de ellos:

Para Ortega Castro, A. (2002) la administración financiera es la rama de la economía que optimiza el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

Perdomo Moreno, A. (S/A) expone que es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

Según Ochoa Setzer, G. (2002) la administración financiera es una rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos. La misma es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad. (Administración Financiera. McGraw Hill. México)

El autor Montalvo, Oscar G. (S/A) define "La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de la inversión, el financiamiento y la administración de los activos.

En correspondencia a lo antes expuesto en las diferentes definiciones dada por los autores, para el presente trabajo de pregrado la autora coincide con Ochoa Setzer,

Gdonde explica que la administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad.

### **1.2.1 Objetivos de la Administración Financiera**

La administración financiera tiene como objetivo planear, dirigir, organizar y controlar los recursos de capital de una empresa. La mayoría de ellos se refieren a la capacidad de proporcionar información relevante sobre las operaciones que se llevan a cabo en esta, algunos de estos son:

- ✓ Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica. Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente, asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la misma.
- ✓ Optimizar los recursos financieros.
- ✓ Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- ✓ Maximización de las utilidades
- ✓ Maximización del Patrimonio Neto
- ✓ Maximización del Valor Actual Neto de la Empresa
- ✓ Maximización de la Creación de Valor

### **1.3 Antecedentes de los Manuales de Normas y Procedimientos**

Se puede considerar que los primeros manuales y libros de texto fueron las tablillas de arcilla elaboradas por los sumerios hacia el 4500 A.C., que contenían todos los conocimientos de la época para el aprendizaje de un círculo social dominante.

Mucho más tarde, sería Juan Amos Comenio (1592-1670) quien consideraría que los manuales y libros de texto debían servir para posibilitar el acceso al conocimiento, y posteriormente, sería Federico Guillermo Adolfo Diesterweg (1790-1866), quien destacaría la importancia de estos en la enseñanza.

Igualmente, algunos investigadores como Schiefelbein (1973), corroboran la influencia positiva de los manuales y libros de texto en el rendimiento escolar, determinando que, si se mantienen constantes otros factores y solo se varía la disponibilidad del texto, se observa que esta variación influye en el rendimiento, generando aumentos del 10 al 30% de los rendimientos escolares promedios en la enseñanza.

Uno de los proyectos de mayor repercusión sobre la evaluación de los manuales y libros de texto en lengua castellana, ha sido sin lugar a dudas el denominado Proyecto MANES, creado por en 1992, con sede en el Departamento de Historia de la Educación y Educación Comparada de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (U.N.E.D.), en colaboración con seis universidades americanas, para analizar los manuales escolares como fuente para la historia de la educación en América Latina y compararlos entre sí.

El éxito del proyecto inicial hizo que en cada nueva convocatoria se hayan ido incrementando el número de universidades, así como los campos de actuación, como en la edición de 1996, que incorporó el tema de estudio de los manuales de higiene y de educación física en Colombia, elaborándose un valioso apéndice bibliográfico de los textos de esta materia en dicho país. (Gómez Rodríguez de Castro F. 1992: 50)

Por otra parte, el uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, entre otros; mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

### **1.3.1 Clasificación de los Manuales de Normas y Procedimientos**

Un manual de normas y procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El mismo incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Los manuales de normas y procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de normas y procedimientos de oficina y manuales de normas y procedimientos de fábrica los cuales tienen como características los siguientes elementos:

1. Poseen las tareas y trabajos individuales
2. Las prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
3. Las prácticas generales en un área determinada de actividad.

Estos también se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances de los manuales como:

**Procedimiento General:** es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

**Procedimiento Específico:** son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos. (Gómez Ceja, G. 1997)

### **1.3.2 Definición de Manuales de Normas y Procedimientos.**

#### **Definición de manual**

Un manual constituye todo el cuerpo sistemático que indica las actividades a cumplir por la organización y la forma en que estas deberán ser realizadas, ya sea de manera conjunta o separada para mantener actualizados los distintos procesos que realiza la empresa. De ahí que diferentes autores han emitido varias definiciones del término manual:

Alonzo, J (2000): expresa que "Son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa".

Duhat Kizatus, Miguel A (1997): lo define como "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".

Para Terry G.R (2006): plantea que “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. (1995): expone que es “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

A partir del estudio de las diferentes bibliográficas la autora considera que un manual es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse en una empresa y que debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera.

### **1.3.3 Características de los Manuales de Normas y Procedimientos**

Además, podemos expresar, que por la cantidad de elementos constitutivos que poseen estos, tienen un conjunto de características que se detallan a continuación:

Normas de procedimientos: es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

Formularios: son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.

Flujo gramas: son los procedimientos descritos de manera gráfica, que se conocen también como diagramas de procedimientos.

### **1.3.4 Estructura de los Manuales de Normas y Procedimientos**

Inicialmente podemos decir que debido a la importancia que se les confiere a los manuales de normas y procedimientos estos deben tener una estructura clara y precisa que le permita a los directivos y a los trabajadores de una organización seguir los pasos lógicos para una correcta ejecución del mismo. Es importante conocer que, en la redacción de un manual no se deben utilizar lenguajes técnicos, pues de su interpretación depende su efectividad. Una lectura clara, precisa y concisa permite suministrar toda aquella información que el manual quiere expresar.

El cual debe reflejar los fines y objetivos de las funciones a desempeñar dentro de la institución a través de una norma establecida, por medios de análisis, estudios, y estrategias de planeación. La estructura se puede presentar de la siguiente manera:

Título y código del procedimiento.

Introducción: Explicación corta del procedimiento.

Organización: Estructura micro y macro de la entidad.

a. Descripción del procedimiento.

b. Objetivos del procedimiento.

c. Normas aplicables al procedimiento.

d. Requisitos, documentos y archivo.

e. Descripción de la operación y sus participantes.

- ✓ Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
- ✓ Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
- ✓ Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento
- ✓ Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- ✓ Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

En toda presentación debe estar presente de manera clara y concisa los aspectos:

Contenido del manual.

- ✓ Objetivos del manual.
- ✓ Objetivos y políticas de la organización.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Contenido específico de los entes.
- ✓ Contenidos comunes de los rangos de igual jerarquía
- ✓ Alcance de los procedimientos.



- ✓ Normas de procedimientos.
- ✓ Organigramas.
- ✓ Régimen de autorizaciones.
- ✓ Glosario.
- ✓ Índice Temático.
- ✓ Índice de referencias cruzadas.
- ✓ Verificación y asesoramiento.
- ✓ Indicación de fechas.
- ✓ Numeración de páginas.
- ✓ Formato.
- ✓ Armado.

### **1.3.5 Ventajas de los Manuales de Normas y Procedimientos**

Dada la importancia y utilidad que poseen los manuales de normas y procedimientos, según el autor Duhat Kizatus, Miguel A. (1997:26) en su artículo: “Diseño del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos”, el uso de los manuales ofrece numerosas ventajas entre las cuales se pueden mencionar:

1. Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
2. Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
3. Logran y mantienen un sólido plan de organización.
4. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
5. Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

### **1.3.6 Limitaciones de los Manuales de Normas y Procedimientos**

Los manuales de normas y procedimientos a pesar de que tienen cuantiosas ventajas, también se les confieren varias limitaciones que en gran medida pueden entorpecer u obstaculizar el buen funcionamiento de las organizaciones, lo cual puede afectar de forma directa e indirecta la ejecución del mismo en los diferentes niveles organizativos de las empresas a continuación les mencionaremos algunas de las limitaciones que estos poseen:

- ✓ Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- ✓ Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- ✓ Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- ✓ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- ✓ Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ✓ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.  
(Gómez Ceja, G. 1994)

### **1.4 Manual de Normas y Procedimiento de las relaciones financieras del sistema de dirección y gestión empresarial.**

Las empresas, tradicionalmente han ejecutado sus funciones en base a lo establecido en su normativa, normalmente sin contar con un manual de normas y procedimientos que integre, agrupe y normalice la forma en la cual estas acciones deben ser ejecutadas, específicamente en cuanto a las funciones de cada unidad organizacional, los responsables de ejecutarlas, la estructura que se cuenta para llevarlas a cabo, y las políticas institucionales en que se enmarcan.

El establecimiento de un Manual de Normas y Procedimientos en las empresas contribuye a mejorar la gestión de las mismas, pues estos suministran a los directivos y trabajadores un medio para recibir instrucciones, informaciones, y métodos para realizar

sus tareas, así como instruirse en los detalles de las políticas generales y administrativas de la entidad. La elaboración de este tipo de manuales es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema orgánico - funcional de la empresa, de tal manera que los diferentes niveles organizacionales garanticen la congruencia y coordinación de sus acciones, eviten errores innecesarios en las diferentes funciones que realizan, y se consecuentemente se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

Para la empresa Comandante Ernesto Che Guevara los manuales de normas y procedimientos son de vital importancia, que a su vez es necesario que se encuentre actualizado por las resoluciones y decretos que han sido emitidas por los organismos rectores que se encargan de actualizar la política económica del país ya que les permite estar a la par con los cambios económicos en el mundo y realizar sus operaciones económicas- financieras con eficiencia y con la calidad requerida para mantener un buen funcionamiento de la misma, que le permita a los directivos y trabajadores usarlas como una herramienta de dirección para tener una mejor toma de decisiones.

#### **1.4.1 Objetivo del Manual de Normas y Procedimiento para la empresa.**

A propósito de que gran número de autores han expresado los numerosos objetivos que tienen los manuales para las empresas y grandes corporaciones, los mismos son planteados de la siguiente manera:

- ✓ Señalar la normatividad que rige a la labor financiera.
- ✓ Establecer las reglas y procedimientos financieros para registrar en forma clara y precisa las operaciones que realiza la entidad económica.
- ✓ Obtener información que refleje la situación financiera de la entidad.
- ✓ Determinar el resultado de operación de una entidad en un periodo determinado.
- ✓ Establecer la información financiera requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control de la entidad.

#### **1.4.2 Estructura del Manual de Normas y Procedimientos.**

El presente texto reflejará la estructura que posee el manual de normas y procedimientos que se debe aplicar en la empresa:

- ✓ Generalidades.
- ✓ Como segundo aspecto se encuentran las Provisiones y Reservas; que está compuesta por Provisiones Obligatorias y dentro de ellas los aportes que realiza la entidad; como los Impuestos, Otros Ingresos no Tributarios Moneda Nacional (MN), Ingresos Personales y Otros Aportes.
- ✓ Luego de estos le siguen Distribución de Utilidades después de Impuesto: este está conformado por; Rendimiento de la Inversión Estatal, Creación de Reservas Voluntarias, Fondo de Compensación, Distribución de Utilidades a los Trabajadores, Utilidades Retenidas de Períodos Anteriores.
- ✓ El cuarto punto se desarrolla sobre la base del Financiamiento de las Inversiones que lleva a cabo la misma.
- ✓ Por otra parte, la Solicitud de aprobación de Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones, cuenta con dos anexos donde se detallan cada uno de los pasos a seguir para realizar dicha operación.
- ✓ Otro elemento que compone este manual es el Tratamiento Financiero de las Pérdidas donde la dirección económica determina si necesitan financiamiento para hacerle frente a dichas pérdidas contables en un período de tiempo determinado.
- ✓ Como séptimo aspecto tiene el Financiamiento de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial se aprueba la propuesta del presupuesto de gastos para cada ejercicio económico a la organización superior de dirección empresarial.
- ✓ Por último, la Declaración Jurada de Ingresos no Tributarios donde se presenta de forma voluntaria las obligaciones y los aportes que debe entregar al Estado.



Capítulo 2

## **CAPÍTULO II. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE RELACIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA PRODUCTORA DEL NÍQUEL “COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA” (ECG)**

### **2.1 Caracterización de la Empresa**

En la caracterización de la empresa Ernesto Che Guevara se utilizó como referencia los datos de la intranet<sup>6</sup> de la entidad, herramienta que se utiliza para compartir información, así como el objeto empresarial de la misma, emitido por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), documento de base del Perfeccionamiento Empresarial.

La empresa ECG pertenece al grupo empresarial CUBANÍQUEL del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), se encuentra ubicada en el macizo montañoso Moa – Baracoa, al norte del yacimiento de Punta Gorda a 2 Km de la zona portuaria, 4 Km de la ciudad de Moa, aproximadamente 175 Km de la ciudad de Holguín y a unos 1000 Km de la capital del país. Su extensión territorial es de 1,2 km<sup>2</sup> y su costo de inversión fue de 587 millones de dólares.

#### **Misión**

Garantizar la producción de Níquel más Cobalto con una calidad reconocida a escala internacional manteniendo índices de eficacia y eficiencia que le permitan ser competitiva en el mercado, para lo cual cuenta con un capital humano, idóneo y con un perfeccionamiento constante de su tecnología y el cuidado del medio ambiente, constituyendo un símbolo para la industria cubana actual.

#### **Visión**

Convertirse en una empresa estatal socialista líder en la producción de Níquel más Cobalto, con indicadores generales al nivel de las compañías más modernas a escala internacional, con alta contabilidad del equipamiento instalado. Que además cuente con un equipo de dirección que alcance la utilización óptima de su capital humano y que se convierta en ejemplo para el proyecto social cubano y el desarrollo sostenible.

#### **Objeto Social**

Su actividad fundamental está basada en producción y comercialización, de forma mayorista, de Níquel más Cobalto y otros productos afines e inherentes al proceso y sus derivados en pesos cubanos y pesos convertibles, mediante la Resolución No. 1161 de fecha 4 de agosto del 2014 del MEP se aprueba la modificación del Objeto Empresarial, quedando como sigue:

- ✓ Brindar servicios de bombeo, potabilización, suministro y análisis químico, físico y mecánico de agua.
- ✓ Vender partes, piezas y materiales derivados de las sustituciones por mantenimiento y la producción.
- ✓ Vender productos y materiales para el aseguramiento del proceso productivo.
- ✓ Prestar servicio de alquiler y operación de equipos mineros.
- ✓ Arrendamiento de almacenes y locales.

Sus principales clientes son: CUBANÍQUEL y países del continente euroasiático, y como principales proveedores tiene a CUPET, QUIMIMPORT, Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel (CEXNI), Empresa Mecánica del Níquel (EMNI) los cuales garantizan los suministros fundamentales para el proceso productivo tales como petróleo, amoníaco y carbón. Sus competidores potenciales son la Western Minig, la Chambishi, la Falconbridge, Anglo American Corp, Murrin- Murria, Cawse y Bulong. La empresa posee como competidor nacional a Moa Níquel S.A., aunque la estrategia del país es vender el Níquel Cubano sin distinción de proveedor del producto nacional.

Sus producciones principales son el Sínter de Níquel, el Sulfuro de Níquel más Cobalto y el Óxido de Níquel, así como otros productos refinados.

### **Estructura Organizacional**

La empresa responde a una estructura lineal – funcional, donde la delegación de autoridad no constituye un problema, pues cada directivo en su área ejecuta tareas encomendadas de niveles superiores, conociendo el margen de responsabilidad que implica el cumplimiento de su deber.

Su segmentación estratégica está dividida en tres áreas estratégicas: la Dirección General, que tiene subordinadas 5 áreas claves: Departamento de Seguridad y Protección, Departamento Jurídico, Grupo Auditor, Grupo De Cuadro y Grupo Asesor.

Dirección de producción, compuesta por cinco plantas de procesos: Preparación de Mineral, Hornos de Reducción, Lixiviación y Lavado, Recuperación de Amoníaco y Cobalto, Calcinación y Sinter. Posee además dos plantas auxiliares: Termoeléctrica y Potabilizadora.

Tres direcciones adicionales que, aunque se subordinan al director general, tienen sus propios directores: Economía y Finanzas, Desarrollo y Recursos Humanos. Existen además seis unidades básicas: mina, seguridad salud y medio ambiente, mantenimiento, servicios técnicos productivos, abastecimiento, y apoyo a la producción.

Esta estructura (**Ver Anexo 1**) concibe la aplicación de la Resolución No. 6/2016 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la modalidad de pago a tiempo, teniendo en cuenta las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicios; y las posibilidades de control y medición de los gastos y de los resultados del trabajo.

### **Plantilla Laboral**

La entidad para el inicio del año 2017 presentó una plantilla aprobada de 3168 trabajadores, dentro de los cuales 364 son mujeres y 2804 hombres. Los mismos están clasificados por categoría ocupacional de la forma siguiente:

**Tabla 1. Descripción de la plantilla laboral**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>%</b>
Obrero	2300	72,60
De servicio	41	1,29
Administrativo	29	0,91
Técnico	673	21,24
Directivo	3	0,09

Fuente de información: Departamento de Recursos Humanos de empresa ECG.

### **Sistema de Dirección y Gestión Empresarial**

El compromiso principal del Consejo de Dirección es elevar continuamente la satisfacción de los clientes, la competitividad en el mercado internacional, el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y otros, la prevención de daños y deterioro de la salud, así como alcanzar niveles superiores de desempeño en el



desarrollo de competencias laborales, la productividad del trabajo y la atención al hombre como pilar fundamental de la organización.

Se consolida la implementación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial integrado, sustentado en 18 sistemas, que posibilitan establecer y revisar los objetivos que permiten la mejora continua de los procesos y productos, su interacción, eficacia, eficiencia y aporte a la sociedad; de forma especial los relacionados con los procesos principales tales como, el mantenimiento, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión del capital humano, la gestión ambiental, los recursos materiales y financieros, el laboratorio de ensayo y el control interno.

La empresa trabaja con el propósito de mantener:

- ✓ La certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad por la NC-ISO9001:2000 y la de Seguridad y Salud en el Trabajo por la OHSAS18001:2007.
- ✓ La acreditación de los ensayos de los productos finales por la NC-ISO/IEC17025:2006.
- ✓ La certificación de los productos Óxido de Níquel Sinterizado y Sulfuro de Níquel y Cobalto.
- ✓ La certificación del Sistema de Gestión del Capital Humano por la NC-3001:2007.

## **2.2 Actualización del Manual de Relaciones Financieras de la empresa de níquel “Comandante Ernesto Che Guevara”**

Actualmente la empresa tiene confeccionado un sistema de relaciones financieras regido por lo estipulado en el Decreto Ley 323, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” de fecha 4 de marzo del 2014 emitida por el Consejo de Ministros. Debido a los cambios establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) que responden al perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, se hace necesario actualizar el sistema de relaciones financieras de la empresa.

La Empresa para llevar a cabo la actualización del Manual de Relaciones Financieras se ve involucrada en la implementación y puesta en marcha de la Resolución No. 138

del 2017 donde se establece el Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las Empresas Estatales, las Sociedades Mercantiles de Capital cien por ciento (100%) cubano y las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial, con el Estado.

En vista a lo estipulado en el presente estatuto, se le incorporan nuevos elementos que anteriormente no estaban detallados en la Resolución No. 154/ 2016 emitida por el MFP la cual queda derogada y se hace necesario aplicar las modificaciones establecidas por dicho Ministerio. Actualmente la Empresa opera con pérdidas económicas en moneda total, lo que imposibilita que esta tenga utilidades al cierre de su ejercicio económico cuando las condiciones financieras lo permitan, la entidad pueda poner en práctica todo lo referido en la legislación, es decir, la creación de reservas voluntarias, a la que se le agregaron tres artículos que se emplean a partir de las utilidades.

La ECG cuenta con un fondo de compensación que tiene seis artículos y los mismos se pondrán en práctica cuando se cumplan con los rasgos técnicos- productivos y el entorno financiero de ésta.

Dentro de otros aspectos incorporados a la nueva resolución están la utilidad retenida de períodos anteriores, la distribución de utilidades a trabajadores la que está conformada por trece artículos donde se detallan los pasos a seguir en caso de que se cumpla con los requisitos aprobados por el organismo superior y la solicitud de aprobación de reservas voluntarias a partir de utilidades y financiamiento descentralizado de inversiones que solo se va a ejecutar cuando la empresa obtenga utilidades y pueda solicitarla mediante los modelos que se encuentran al final de la presente investigación.

Posteriormente, se va actualizar el Manual de Relaciones Financieras ya que presenta carencia en su sistema, por esta razón las informaciones que se preparan para la Dirección de la Entidad y las que se emiten al Organismo Superior puedan ser interpretadas erróneamente, incidiendo negativamente en la planificación económica de la misma, según la periodicidad de la información, las cuales son analizadas periódicamente para determinar la situación financiera de la Entidad y los resultados obtenidos.

La administración financiera de la empresa facilita la información sobre las operaciones correspondientes a los cobros y pagos a proveedores, así como el cumplimiento de las obligaciones con el presupuesto del estado y los ingresos por los financiamientos presupuestarios que se reciben a través de las cuentas bancarias, (Cuentas de Operaciones), abiertas en el Banco Internacional de Crédito y Comercio (BICSA) y Banco Popular de Ahorro (BPA).

- BICSA: Se encuentra entre Ayestarán y 20 de mayo, Plaza, Ciudad Habana, Sucursal 076, cuenta bancaria en CUC **43321010637210**, titular. **EES empresa de Níquel Comandante Che Guevara.**
- BPA Moa: Se localiza en la calle Camilo Cienfuegos S/N, Moa, Holguín, Sucursal 7262, cuenta bancaria **CUP1272621070500130 y CUC 1272621070500145**, titular **EES empresa Comandante Ernesto Che Guevara.**

Actualmente la entidad tiene elaborado su procedimiento por lo establecido en la Resolución No. 154 del 18 de marzo de 2016, dictada por el MFP, donde se aprobó el "Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100%) cubano con el Estado".

Teniendo en cuenta la Resolución No. 138/2017 "Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las empresas Estatales, las Sociedades Mercantiles de Capital 100% cubano y las organizaciones superiores de Dirección Empresarial, con el Estado" dictada por el MFP, establece entre las funciones específicas de este Ministerio la de proponer las políticas financieras, presupuestaria, tributaria, contable, de tesorería, patrimonio, precios, crédito público y las relacionadas con el seguro, así como dirigir y controlar la aplicación de estas, las cuales son aprobadas por el Estado y el Gobierno y la Administración Financiera del Estado.

### **2.2.1 Generalidades**

El presente Procedimiento regula el Sistema de Relaciones Financieras que tiene lugar en la Empresa Estatal Socialista ECG; así como elementos de administración financiera empresarial.

### **2.2.2 Provisiones y Reservas**

#### **Provisiones Obligatorias**

Para la empresa ECG constituyen, con cargo a sus gastos financieros y con carácter obligatorio, una Provisión para cuentas incobrables de acuerdo con lo establecido al efecto por este Ministerio.

Para la entidad constituyen con cargo a la cuenta de gastos: Otros impuestos, tasas y contribuciones, con carácter obligatorio, una Provisión para el pago de los subsidios de Seguridad Social a corto plazo según lo que establezca la Ley del Presupuesto del Estado para cada año; los pagos en exceso a esta provisión se consideran gastos por pérdidas del período y su registro no transita por la cuenta de faltantes y pérdidas sujetas a investigación.

En la empresa ECG los pagos en exceso de Seguridad Social son considerados como Gastos no Deducibles al realizar el cálculo de la utilidad imponible.

Los aportes que se realizan en la empresa según la Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 que establece el Presupuesto del Estado son los siguientes:

### **Impuestos**

- ✓ Royalty (Impuesto ventas) respaldado por la Resolución No. 198/ 2001 emitida por el MFP, de acuerdo con lo establecido por la misma, esta debe efectuar el pago del Impuesto sobre Utilización o Explotación de Recursos Naturales y para la Protección del Medio Ambiente, en lo concerniente a las regalías, aplicando el (3%) del valor de venta del níquel y el cobalto contenidos en los productos que se elaboran.
- ✓ Resarcimiento geológico (Prospección Geológica): este aporte se rige por la Resolución No. 198/ 2001 emitida por el MFP y se aporta al presupuesto del estado como sigue:
  - a) Tasa de Resarcimiento Geológico (24,75 USD por cada tonelada métrica de metales de Níquel y Cobalto)
- ✓ Canon Geológico: Este aporte se rige por el Decreto Ley No. 222/ 1997 que fue emitida por el Consejo de Ministros y los aportes al presupuesto se llevan de la siguiente forma:
  - b) 2,00 pesos por hectárea durante la sub fase de prospección.
  - c) 5,00 pesos por hectárea durante la sub fase de explotación.
  - d) 10,00 pesos por hectárea durante la fase de explotación.

- ✓ Impuesto Forestal: Se rige también por la Resolución No. 198/ 2001 emitida por el MFP y se aporta al presupuesto del estado como sigue:
  - e) Tasa de Repoblación Forestal (34,30 USD por cada tonelada métrica de metales de Níquel y Cobalto)
- ✓ Seguridad Social: Se aplica por la Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 y se aporta por concepto de Contribución a la Seguridad Social el (12,5%), se habilita la cuenta 440-8. El mismo se calcula mediante el aporte de:

### **Salario Devengado x 9,09% de la Provisión para Vacaciones**

- ✓ Contribución Especial a la Seguridad Social con un tipo impositivo del cinco por ciento (5%), a los trabajadores del Sistema Empresarial cubano. Este se rige por la Resolución No. 261/ 2016 emitida por el MFP.

En el caso del cinco por ciento (5%) solo se aplica a los trabajadores que obtengan remuneraciones superiores a los quinientos pesos (500,00 CUP) mensuales, cuando obtengan ingresos por al menos uno de los siguientes conceptos:

- f) El pago adicional del perfeccionamiento empresarial.
  - g) La aplicación del pago por rendimiento.
  - h) La distribución de utilidades como estímulo por la eficiencia empresarial.
- ✓ Utilización de la Fuerza de Trabajo: Este se lleva por Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 que corresponde Sistema Tributario emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). El aporte que se realiza es del cinco por ciento (5%) que se comienza a aplicar a partir del 2017 y para el control de la misma se habilita la cuenta 440-6.
  - ✓ Impuesto terrestre: Para la ejecución del impuesto terrestre se utiliza Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 emitida por el MFP la cual regula el Impuesto sobre el Transporte, grava la propiedad o posesión de vehículos de motor y de tracción animal destinados al transporte terrestre. Se paga una vez al año y si la empresa se acoge a pagar antes de la fecha establecida recibe una bonificación del veinte por ciento (20%) por pronto pago.

### **Otros Ingresos no Tributarios Moneda Nacional (MN)**

- ✓ Decreto Ley No. 116/2013 Sistema de Justicia Laboral: este corresponde a Otros Ingresos no Tributarios, son las multas que se aplican a los trabajadores por incurrir en una determinada indisciplina, las cuales constituyen para el trabajador una medida disciplinaria.
- ✓ Decreto Ley No. 249/2007 de la Responsabilidad Material: constituye la Responsabilidad Material que se le asigna a un directivo o a un trabajador que se encuentre al frente de un determinado departamento o área, el cual responde por los bienes materiales que se encuentran a disposición de los trabajadores que operan en ella.
- ✓ Ocupante ilegal de la vivienda: Decreto Ley No. 322 de fecha 31/07/2014 este aporte constituye el descuento que se le hace al trabajador a partir de los ingresos mensuales que obtenga por concepto de uso del inmueble, ascendente al treinta por ciento (30 %). De mantenerse esa situación por tres meses, las retenciones se elevarán al cincuenta por ciento (50 %) hasta tanto todos los ocupantes ilegales abandonen la vivienda. Las cantidades que se descuenten se ingresarán en el presupuesto del Estado. Si la persona a la cual se le realicen los descuentos tuviere otros adeudos exigibles, el cobro se realizará previa deducción de las obligaciones por pensiones alimenticias, pago de vivienda y créditos bancarios.

### **Ingresos Personales**

- ✓ Salarios no reclamados: Este se ejecuta por la Resolución No. 276, del 13 de junio de 2014, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios publicada en la Gaceta Oficial 1287 con fecha 21 de diciembre de 2016, los salarios que no se reclamen por los trabajadores en el término de ciento ochenta (180) días, se aporta al Presupuesto del Estado, se efectúa dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes siguiente a aquel en que el interesado haya perdido su derecho al cobro, por el párrafo 106042, "Otros Ingresos no Tributarios", del vigente Clasificador de Recursos Financieros del Presupuesto del Estado.

### **Otros Aportes**

- ✓ Contribución del uno por ciento (1%) Desarrollo Local: Resolución No. 473/ 2015 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- ✓ Tasa de Radicación de Anuncios y Propaganda: Este aporte se lleva por Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 que corresponde al Sistema Tributario, emitido por la Asamblea Nacional del Poder Popular. Esta tasa se paga por los anuncios que identifiquen la sede o el domicilio de las entidades, establecimientos u oficinas, y solo contengan el nombre o la razón social de estos, se tributa por cada mes que corresponda, un tipo impositivo fijo de ocho pesos (8.00) por cada metro cuadrado o fracción de estos, con independencia de la zona en que aquellos se encuentren ubicados. Para efectuar el cálculo de este aporte se realiza de la siguiente manera:

**(Área total x Tipo impositivo) x doce meses**

### **2.2.3 Distribución de Utilidades después de Impuestos**

#### **Rendimiento de la Inversión Estatal**

Cuando la empresa obtenga utilidades al cierre de cada ejercicio económico, quedan sujetas al pago, como concepto de Ingreso no Tributario, de un aporte por el rendimiento de la inversión estatal. La magnitud del aporte es como mínimo del cincuenta por ciento (50%). La fuente para el pago de esta obligación es la Utilidad después de la determinación del Impuesto sobre Utilidades y deducido el monto para incrementar la reserva para pérdidas y contingencias, según el método de cálculo establecido por este Ministerio.

La empresa ECG efectúa un pago a cuenta por concepto de aporte por el rendimiento de la Inversión Estatal, al cierre de cada uno de los tres (3) primeros trimestres de cada ejercicio fiscal, aplicando a la Utilidad real después del Impuesto obtenida al cierre de estos menos las reservas obligatorias autorizadas expresamente mediante la Resolución 138/ 2017, el (50%) del aporte expresado en el párrafo antes mencionado.

La Utilidad Imponible de cada trimestre que se menciona en el apartado anterior, se calcula sobre la base de los resultados contables acumulados en cada uno de los períodos, descontando el período inmediato anterior.

Los pagos a cuenta a que se refiere el párrafo anterior, se ejecutan dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre de cada uno de los tres primeros trimestres del ejercicio fiscal. Estos pagos se hacen en pesos cubanos (CUP) y se ingresan al

Presupuesto por los párrafos siguientes: 110010, 110011y 110012 que pertenecen al Rendimiento de la Inversión Estatal, del vigente Clasificador de Recursos Financieros del Presupuesto del Estado.

Una vez transcurrido el término de entrega voluntaria de los pagos a cuenta antes referidos, sin que éstos se efectúen, la empresa está obligada a liquidar, por lo que queda sujeta a un recargo por mora y a las demás sanciones previstas en la legislación tributaria vigente. Hasta la fecha la entidad ha cumplido con lo establecido, por lo que no ha sido multada o sancionada.

Al finalizar cada ejercicio económico, la empresa ECG determina el aporte por el rendimiento de la inversión estatal mediante la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios correspondiente. Los pagos a cuenta son deducidos de la obligación anual por este concepto.

Si la obligación anual resulta inferior a la suma de los pagos a cuenta realizados, se solicita a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente al domicilio fiscal de la empresa, la devolución de la cantidad pagada en exceso, de acuerdo con lo regulado al respecto.

En la empresa ECG cuando se autorice la retención de utilidades después del Impuesto para crear reservas voluntarias, estas se determinan como la diferencia entre la utilidad después del Impuesto menos la cuantía con destino a la reserva obligatoria para pérdidas y contingencias y el aporte por el rendimiento de la inversión estatal.

La liquidación del aporte por el rendimiento de la inversión estatal en la entidad, que al finalizar su ejercicio económico hayan propuesto retener utilidades, se realiza después de tener la aprobación de creación de las reservas voluntarias; esta debe realizarse en o antes del treinta y uno (31) de mayo de cada año.

En caso de que a la empresa al finalizar su ejercicio económico no se les apruebe retener utilidades para crear reservas voluntarias, determinan el aporte por el rendimiento de la inversión estatal haciéndolo coincidir con la totalidad de su Utilidad después del Impuesto deducida la reserva obligatoria para pérdidas y contingencias.

Al no contar con utilidades después de impuesto, no se pueden crear las reservas voluntarias, ni se aporta por el rendimiento de la Inversión Estatal. En caso de que en un momento determinado tuvieran Utilidades los por cientos a utilizar serían los que a continuación se detallan:



- ✓ Reservas para Contingencias (5 %)
- ✓ Impuesto sobre Utilidades (45%)
- ✓ Utilidades a Distribuir (50%)

**Los modelos por los que se llevan a cabo estas operaciones son los siguientes:**

**(Ver Anexo No. 2)**

- ✓ Instrucción 1
- ✓ Declaración jurada (Dj)- 06
- ✓ Dj- 01- Dj- 02

### **Creación de Reservas Voluntarias**

Para los fines de la presente Resolución No. 138/ 2017, se entiende por reservas voluntarias las acumulaciones financieras voluntarias constituidas a partir de la utilidad retenida por las entidades empresariales al cierre del ejercicio económico, según la legislación vigente.

La empresa ECG actualmente opera con pérdidas por lo que sólo puede crear y utilizar las reservas voluntarias a partir de las utilidades, cuando éstas estén aprobadas por las autoridades facultadas. Esta propone y fundamenta a las autoridades facultadas correspondientes, al cierre de cada ejercicio económico, la creación de reservas voluntarias se utiliza con los fines que a continuación se detallan:

- a) Amortización de créditos para inversiones: financian la devolución de créditos bancarios para el financiamiento de inversiones.
- b) Incremento de Capital de Trabajo: esta reserva se utiliza en la empresa cuando esta no cuenta con la liquidez necesaria para materializar sus resultados y las acciones que de estos se deriven, siempre que no sea con el objetivo de cubrir ineficiencia en su gestión empresarial.
- c) Inversiones aprobadas con recursos propios: esta reserva se utiliza para el financiamiento de las inversiones aprobadas con los recursos generados por la entidad (depreciación y amortización de activos fijos tangibles e intangibles, la venta de activos fijos tangibles o sus partes por desmantelamiento, la amortización de gastos diferidos a largo plazo provenientes de inversiones en explotación, la reserva para inversiones).
- d) Financiamiento gastos de capacitación: esta reserva se utiliza para la superación, recalificación o actualización de los trabajadores, técnicos, profesionales y dirigentes

que lo requieran para el mejor desempeño de sus funciones en la entidad, teniendo en cuenta los planes de capacitación.

e) Financiamiento de pérdidas contables de años anteriores: este se utiliza en la empresa ya que esta tiene pérdidas contables provenientes de años anteriores.

f) Fondo de Compensación: es el aporte que realiza en la empresa por requerimiento de las organizaciones superiores de dirección empresarial para constituir un fondo con el cual cubrir los desbalances financieros temporales que presente.

g) Distribución de utilidades a los trabajadores: se utiliza para el pago a los trabajadores por las utilidades obtenidas por la entidad al cierre del ejercicio económico, de acuerdo con lo dispuesto por este Ministerio.

h) Amortización de deudas: esta reserva se crea para financiar las deudas que tenga la empresa, incluidas las deudas que se generen por los préstamos recibidos, pendientes de pago, con el Fondo de Compensación administrado por la organización superior de dirección empresarial.

i) Otras Reservas para aportar a la Organización Superior de Dirección Empresarial: se crean por la empresa con destino a las Oficinas Centrales de las la Organización Superior de Dirección Empresarial con el objeto de constituir reservas destinadas a financiar inversiones, de ser insuficiente sus fuentes propias; el pago de la distribución de utilidades a los trabajadores; la constitución del fondo común para financiar actividades de ciencia, tecnología e innovación por ser de interés o beneficio común de todas con los recursos disponibles en la reserva para desarrollo e investigaciones autorizada a cada una de ellas, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente al efecto; y otras decisiones que apruebe el Gobierno Central.

j) Otras reservas: acumulaciones que de manera expresa autorice el Ministerio de Finanzas y Precios a la empresa a crear.

La prioridad en la utilización y cuantía de las reservas voluntarias para el financiamiento de estos destinos, se propone por la entidad, según su propuesta de plan económico-financiero, sus objetivos estratégicos y las obligaciones que tenga contraídas mediante contratos.

La utilización de las reservas voluntarias según su destino incide en las decisiones siguientes:

a) Reinversión de Utilidades para el incremento de la cuenta de Inversión Estatal o del Capital Social suscrito y pagado: se origina por la generación de nuevos activos tangibles e intangibles en la empresa.

b) Extracción de liquidez de las entidades: se manifiesta en la utilización de reservas cuyo uso está asociado a extraer dinero de la propia empresa.

c) Reinversión de Utilidades para restitución del Patrimonio Neto o Capital Contable: se realiza al liberar reservas voluntarias constituidas para financiar pérdidas contables.

Las reservas voluntarias que generan extracción de liquidez de forma inmediata en la empresa Ernesto Che Guevara son las siguientes:

a) Distribución de utilidades a los trabajadores.

b) Fondo de Compensación que se aporta a la organización superior de dirección empresarial.

c) Otras reservas a aportar a la Organización Superior de Dirección Empresarial.

El uso de estas reservas se registra como una minoración de las cuentas de Efectivo en Banco.

La reserva voluntaria para el financiamiento de pérdidas contables de años anteriores se cancela contra la cuenta de pérdida pendiente de financiar, lo que provoca el restablecimiento del Patrimonio Neto o Capital Contable de la entidad, de forma paulatina o total.

Para el registro contable de otras reservas voluntarias se tienen en cuenta los destinos de utilización de dichas reservas.

En las notas a los estados financieros se incorpora un análisis del proceso de creación y utilización de las reservas voluntarias.

Las propuestas para retener parte de las Utilidades con destino al incremento del Capital de Trabajo o al financiamiento de pérdidas contables de años anteriores deben presentarse por la empresa ECG, a la autoridad facultada correspondiente, acompañadas de un análisis de la situación financiera que tiene la entidad solicitante, así como de los estados financieros, incluidas las notas, según lo estipulado por las Normas Cubanas de Información Financiera, al cierre del ejercicio económico que se liquida. Cuando estos requerimientos no se cumplan, no se aprueba retener utilidades para estos destinos.

La empresa ECG no podrá utilizar el monto total de la utilidad a distribuir en la reserva voluntaria para el pago a los trabajadores.

- ✓ Para decidir el monto a utilizar se evalúan las particularidades financieras que tenga la propia entidad.

La misma, aunque no cuenta con Utilidades después de impuesto autorizadas a crear las reservas voluntarias a partir de las Utilidades después del Impuesto, no aportan al Presupuesto las acumulaciones de reservas no utilizadas existentes en ellas, una vez concluido el ejercicio económico para el que fueron previstas.

- ✓ Si las reservas fueron creadas en períodos anteriores al que se liquida, se continúa su utilización hasta el agotamiento, excepto la reserva para el pago por la distribución de utilidades a los trabajadores, que se redistribuyen en otras reservas voluntarias.
- ✓ La empresa debe velar por la racionalidad de la acumulación, evitar la inmovilización de recursos financieros y proponer a la autoridad facultada la redistribución de los montos no utilizados en otras reservas voluntarias.
- ✓ El director de la ECG queda obligado a informar a la autoridad facultada sobre el uso de las reservas voluntarias aprobadas.

### **Fondo de Compensación**

La autoridad facultada aprueba el monto del Fondo de Compensación, previo análisis y acuerdo del Consejo de Dirección de la Organización Superior de Dirección Empresarial.

Para la empresa ECG el Fondo de Compensación debe ser razonable y tener en cuenta las características técnicas-productivas y la situación financiera en la que se encuentre actualmente, no se crea en un solo ejercicio económico.

La creación de este Fondo de Compensación, se efectúa mediante la acumulación de recursos provenientes de las empresas estatales y sociedades mercantiles que la integran.

Las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial administran el Fondo de compensación y lo utilizan para cubrir desbalances financieros temporales que puedan surgir en la empresa.

Cuando la empresa ECG ha recibido recursos del Fondo de compensación para cubrir desbalances financieros temporales, se elaboran convenios de pago y devuelven estos

recursos al Fondo de compensación libre de intereses y tienen en cuenta sus características económico-productivas, en correspondencia con el Procedimiento que a estos efectos sea aprobado por la organización superior de dirección empresarial.

Es facultad del Presidente de la organización superior de dirección empresarial definir el período en que la empresa debe devolver el préstamo que se ha recibido.

### **Distribución de Utilidades a los Trabajadores**

La distribución de utilidades a los trabajadores en la empresa ECG de capital ciento por ciento (100%) cubano, se distribuirá en el período comprendido entre el primero (1) de enero y el treinta y uno (31) de diciembre del año anterior.

Los principios a considerar para la distribución de utilidades a los trabajadores en la entidad son los siguientes:

a) La cuantía a otorgar por trabajador puede ser el equivalente de hasta tres (3) salarios medios mensuales, de lo percibido por el trabajador en el año que se liquida.

b) La distribución de utilidades a los trabajadores no es igualitaria y está en correspondencia con el tiempo real trabajado, el aporte realizado y la complejidad y responsabilidad de cada trabajador. Para ello se pueden utilizar mecanismos que garanticen que el trabajador que más gane, sea el que más aporte a los resultados de la empresa (Coeficiente de Participación Laboral u otros).

c) El pago a los trabajadores por la distribución de utilidades, a todos los efectos pertinentes, aun cuando no es considerado gasto de salario, constituye fuente para el cálculo de las prestaciones de la Seguridad Social, y, por tanto, forma base de cálculo para el pago de la Contribución Especial a la Seguridad Social, según lo establecido por este Ministerio. El importe pagado a cada trabajador se registra en el Modelo SC-4-08 Registro de Salarios y Tiempo de Servicio, en el mes en que se efectúa el pago.

d) La distribución de las utilidades a los trabajadores se paga en pesos cubanos (CUP).

Los requisitos a cumplimentar por la empresa Ernesto Che Guevara para tener derecho al pago por la distribución de utilidades son los siguientes:

- ✓ Esta debe cumplir con los indicadores directivos aprobados para el año correspondiente a cada entidad empresarial y a la oficina central de la organización superior de dirección empresarial. En el caso de las organizaciones superiores de dirección empresarial y entidades empresariales que tienen aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social adecuaciones en sus

indicadores para aplicar el sistema de pago por resultados, éstos se emplean en el proceso de aprobación y creación de esta reserva.

- ✓ La entidad no debe tener auditorías financieras o fiscales donde el sistema de control interno haya sido evaluado de Deficiente o Malo en el período que se distribuye. Este principio también es aplicable a las oficinas centrales de las organizaciones superiores de dirección empresarial. Si al finalizar el año se encuentra en curso una auditoría, se crea la reserva, pero no se distribuye hasta que se reciba la calificación; de resultar Deficiente o Malo el sistema de control interno, el monto de la reserva creada se destina a otra reserva voluntaria.
- ✓ Si la entidad no ha sido auditada en el período, no se forma la reserva si tiene dos (2) auditorías financieras o fiscales consecutivas, donde el sistema de control interno haya sido calificado de Deficiente o Malo.
- ✓ En el caso que la entidad se encuentre en un proceso de auditorías que no sean de tipo financiera o fiscales donde el sistema de control interno se califique de Deficiente o Malo, se constituye la reserva y solo se afectan los trabajadores que aparecen en el acta de responsabilidad administrativa. En este caso el monto que le correspondería a los trabajadores afectados no se redistribuye y se asigna a otra reserva voluntaria.

e) La Empresa no debe tener adeudos vencidos con el Fisco al cierre del período que se analiza.

Para que los trabajadores de la empresa ECG tengan derecho a recibir el pago por la distribución de Utilidades se establecen como condicionantes:

- ✓ Haber obtenido resultados satisfactorios en la evaluación del desempeño al cierre del año.
- ✓ Mantener una correcta actitud en el cuidado de la propiedad estatal y la disciplina tecnológica.
- ✓ No haber sido sancionados por indisciplinas en el año que se evalúa.
- ✓ No estar implicado en un hecho delictivo o de corrupción que se encuentre en investigación, en cuyo caso tiene derecho al cobro de la distribución de utilidades si concluida la investigación se demuestra que no tiene responsabilidad.

En este caso se crea la reserva y de resultar implicado el monto creado se destina a otras reservas voluntarias y no se redistribuye entre el resto de los trabajadores.

Los trabajadores con derecho al cobro de la distribución de utilidades y que al momento de hacerse efectivo estos pagos hayan fallecido, este derecho se ejerce por los familiares con derecho a pensión de la Seguridad Social o en su defecto, por los herederos que acrediten tal condición.

Para el análisis del otorgamiento de la distribución de utilidades a los trabajadores, en la entidad empresarial y en la oficina central de la organización superior de dirección empresarial, se crea una Comisión integrada por un (1) representante de la Administración, un (1) representante del Sindicato y entre tres (3) y cinco (5) trabajadores elegidos en Asamblea de Trabajadores.

- ✓ De igual forma se elabora un Procedimiento que defina cómo se desarrolla el proceso de otorgamiento y distribución de esta reserva, que debe ser de conocimiento de los trabajadores y aprobado y firmado por el Director de la entidad empresarial o el Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial, según corresponda.

Para el pago a los trabajadores por la distribución de utilidades, se elabora una nómina que es aprobada por el Director de la empresa o por el Presidente o Director General de la organización superior de dirección empresarial, según corresponda.

En caso de existir reclamaciones, las respuestas dadas por el Director General son definitivas. Por constituir éste la máxima instancia en este proceso, no proceden nuevos requerimientos por la vía administrativa ni judicial.

Facultar a la autoridad que aprueba la distribución de utilidades para aprobar, de manera excepcional, la creación de la reserva voluntaria destinada a la distribución de utilidades a los trabajadores, ante incumplimiento de los indicadores directivos, siempre y cuando se demuestre que no sea responsabilidad de la entidad empresarial. El requisito de la auditoría no es sujeto de análisis de la excepcionalidad.

- ✓ La excepcionalidad se otorga para formar esta reserva voluntaria hasta un (1) mes de salario promedio de los trabajadores del ejercicio que se liquida.
- ✓ Sobre la decisión adoptada por la autoridad facultada para evaluar la excepcionalidad, no procede reclamación alguna.

Facultar a la autoridad que aprueba el proceso de distribución de utilidades, para que evalúe y decida sobre el impacto de los gastos planificados no ejecutados que no estén vinculados directamente a la eficiencia empresarial, y su inclusión o no en la distribución a los trabajadores.

### **Utilidades Retenidas de Períodos Anteriores**

En casos de que en la empresa existan utilidades retenidas de períodos anteriores y no les fueron aprobadas por la autoridad facultada, incorporan dicho monto al proceso de distribución de utilidades del ejercicio económico actual; este importe no se considera en la reserva de distribución de utilidades a los trabajadores.

### **2.2.4 Financiamiento de las Inversiones**

La ECG no aporta la Depreciación ni la Amortización de los Activos Fijos Tangibles e Intangibles, ni la Amortización de Gastos Diferidos a Largo Plazo. Estos recursos los destinan a financiar las Inversiones, el reequipamiento, la modernización y otros destinos, según los intereses que determinen para su desarrollo y la ampliación de sus actividades.

- ✓ Estos recursos se utilizan según determinación de la propia empresa, a partir del plan de inversiones aprobado en el año.

A los efectos de la planificación financiera, la empresa financia la devolución de créditos bancarios recibidos para el financiamiento de inversiones, es decir, las Inversiones Materiales que han propuesto como nuevas Inversiones, así como, las Inversiones de continuación o pagos de obligaciones pendientes al cierre del año anterior, la compra de equipos no tecnológicos y otros Activos Fijos, mediante el empleo, en primer lugar, de los recursos provenientes de la depreciación y amortización anual de los Activos Fijos Tangibles e Intangibles. Si dicha fuente no resulta suficiente para cubrir la demanda, utilizan, entonces los recursos provenientes de la venta de Activos Fijos Tangibles o sus partes por desmantelamiento, la Amortización de Gastos Diferidos a Largo Plazo provenientes de Inversiones en explotación, la reserva para Inversiones y los créditos bancarios a mediano y largo plazo.

- ✓ Los créditos otorgados para el financiamiento de las inversiones constituyen un anticipo de recursos descentralizados que deben estar disponibles en ejercicios económicos futuros hasta su completa devolución.



Las fuentes de financiamiento que se mencionan en el párrafo anterior son utilizadas por la empresa, cuando tengan la aprobación de su Plan de Inversiones, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, el Órgano u Organismo de la Administración Central del Estado, la organización superior de dirección empresarial o la propia empresa según corresponda.

En el caso de las inversiones de las organizaciones superiores de dirección empresarial, la primera fuente de financiamiento a utilizar es la depreciación y la amortización de sus Activos Fijos Tangibles e Intangibles, de resultar insuficiente, utilizan la reserva creada a partir de los aportes de las Utilidades retenidas realizados por la empresa ECG.

Las Inversiones en la actividad, que excepcionalmente se financien con cargo al Presupuesto del Estado se deciden centralmente. En caso de que se cuente con inversiones aprobadas que se financien, total o parcialmente, con recursos presupuestarios habilitan una cuenta corriente independiente para controlar los movimientos de los recursos presupuestarios recibidos con dicho destino.

La política de depreciación y amortización de los activos fijos tangibles e intangibles, se adopta descentralizadamente por la entidad según corresponda. A los efectos de la determinación del Impuesto sobre Utilidades, es decir, se ajustan a lo que al respecto se establece en la legislación vigente.

- ✓ La política de Depreciación debe contener como mínimo, el método de cálculo que se va a utilizar, que es el método de línea recta; las tasas de depreciación o amortización a utilizar en la entidad, determinadas a partir de la vida útil de los activos fijos y de las características productivas o de servicios de la entidad, en correspondencia con las definidas por este Ministerio, las que se expresan sin fracciones decimales; los años a depreciar o amortizar para cada activo fijo, según su tiempo de vida útil estimada, sus características y el régimen de explotación a que será sometido.

#### **Método de línea recta:**

$$\text{Tasa de depreciación anual} = \frac{\text{Costo} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida Útil Probable}}$$

### **2.2.5 Solicitud de aprobación de Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y financiamiento descentralizado de Inversiones.**

La empresa Ernesto Che Guevara, presenta a la autoridad facultada correspondiente las propuestas para la creación de las reservas voluntarias a partir de las Utilidades retenidas y los recursos necesarios para el financiamiento descentralizado de inversiones, mediante el Modelo “Solicitud de aprobación de reservas voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones”, en lo adelante la solicitud, que se adjunta a este Procedimiento como **Anexo No. 3**, y forma parte integrante de la presente Resolución.

- ✓ La solicitud se acompaña de una copia de la Declaración Jurada del Impuesto sobre Utilidades presentada a la Oficina Nacional de Administración Tributaria correspondiente y de un informe que fundamente las cifras que proponen.

El modelo de propuesta de creación de reservas voluntarias y financiamiento descentralizado de las inversiones, se presenta por la empresa, aunque haya cerrado con pérdidas el ejercicio económico que se liquida o no se propongan ejecutar inversiones en el nuevo ejercicio.

Cualquier modificación o actualización necesaria al Modelo “Solicitud de aprobación de reservas voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones”, se aprueba mediante Resolución expresa de este Ministerio.

Las propuestas de creación de las reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las Inversiones se deben presentar hasta el día treinta y uno (31) de marzo de cada año, a las autoridades facultadas que correspondan. Una vez revisadas y analizadas las propuestas de solicitudes y de considerarse convenientes para el desarrollo de la empresa de acuerdo con sus proyecciones estratégicas, se aprueban por las autoridades facultadas que correspondan.

En los casos en que la entidad presente dudas o no se considere convenientes las solicitudes de propuestas presentadas, estas se analizan por la autoridad facultada correspondiente de conjunto con la propia empresa proponente para oír su criterio sobre la solicitud propuesta.

La decisión adoptada sobre la creación de las reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones, es comunicada en o antes del treinta (30) de abril de cada año, por la autoridad facultada correspondiente, a la Che Guevara.

La ECG, queda obligada a informar a la Dirección General de Atención Institucional de este Ministerio, el resultado de la aprobación de creación de reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones que se relacionan o la integran, mediante el Modelo “Resumen de Aprobación de Creación de Reservas Voluntarias a partir de Utilidades y Financiamiento Descentralizado de Inversiones”, que se adjunta a la presente como **Anexo No. 4**, y forma parte integrante de la Resolución No. 138/2017 mencionada anteriormente.

- ✓ Esta información debe entregarse el treinta (30) de junio del año siguiente que corresponde al ejercicio económico que se liquida, adjuntando un Informe Valorativo del proceso de aprobación de las solicitudes de creación de reservas voluntarias a partir de utilidades y financiamiento descentralizado de inversiones, señalando los aspectos más significativos del mismo e incluyendo la relación nominal de la empresa si ha sido autorizada a financiar sus pérdidas contables de años anteriores e incremento de capital de trabajo con utilidades después del Impuesto y el monto correspondiente de éstas.

#### **2.2.6 Tratamiento Financiero de las Pérdidas.**

En caso de que la empresa ECG presente pérdidas contables en un ejercicio económico, realizan el análisis de estas pérdidas y su situación financiera, determinan si necesitan o no financiamiento y el monto para amortizar dichas pérdidas.

De necesitar recursos financieros para el financiamiento de estas pérdidas, las fuentes de financiamiento a utilizar son las siguientes:

- a) Los recursos acumulados en la reserva para pérdidas y contingencias creada en la propia entidad.
- b) Las solicitudes de préstamos al Fondo de compensación.
- c) Otras fuentes financieras, como puede ser el crédito bancario.
- d) El Presupuesto del Estado, en última instancia.

Las pérdidas reconocidas por el fisco (pérdidas fiscales) no cubiertas se financian con las utilidades antes de Impuesto de períodos futuros, según se establece al respecto en la legislación tributaria vigente, Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 que corresponde Sistema Tributario emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Cuando las pérdidas contables resultan superiores a las pérdidas fiscales que son cubiertas con utilidades imponibles futuras, según se dispone en el artículo anterior, la

empresa debe proponer a la autoridad facultada correspondiente, el financiamiento de éstas mediante la retención de utilidades después del Impuesto.

Se autoriza a financiar con utilidades después del Impuesto, parcial o totalmente, pérdidas contables de períodos anteriores en exceso a las fiscales, una vez cumplido el (45 %) del aporte por el rendimiento de la inversión estatal y dividendos establecidos, así como los destinos prioritarios definidos. Es necesario resaltar que este por ciento solo se aplica a la entidad, la cual está respaldada por la Resolución No. 198/ 2001 emitido por el MFP.

### **2.2.7 Financiamiento de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.**

La Junta del Gobierno constituye la autoridad facultada, por tanto, esta se encarga de aprobar la propuesta del presupuesto de gastos para cada ejercicio económico a la organización superior de dirección empresarial.

Los gastos corrientes de las organizaciones superiores de dirección empresarial se financian a través de los aportes que, con cargo a sus expendios, realiza la empresa según el Presupuesto aprobado a la misma para el ejercicio económico.

En la empresa los aportes que se realizan a las organizaciones superiores de dirección empresarial a que se integran, se corresponden con el importe que se determine para cada una de ellas, según sus características productivas y su situación financiera.

Se autoriza a que las organizaciones superiores de dirección empresarial, creen reservas voluntarias a partir de las utilidades a retener que posea la empresa, destinadas a financiar inversiones y el pago por la distribución de utilidades a los trabajadores.

- ✓ La cuantía a aportar se determina a partir de los resultados económicos-financieros y sus características técnicos-productivas.

### **2.2.8 Declaración Jurada de Ingresos no Tributarios.**

Presenta su Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios una vez les haya sido aprobada, por la autoridad facultada, la solicitud de creación de reservas voluntarias y el financiamiento descentralizado de las inversiones.

La ECG al cierre de un ejercicio económico, independientemente de sus resultados, queda obligada a presentar a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente a su domicilio fiscal, con copia al órgano u organismo de la Administración Central del Estado, al Consejo de la Administración Provincial del Poder

Popular y a la organización superior de dirección empresarial a que se subordinan o que se integran, según corresponda, la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios, hasta el treinta y uno (31) de mayo del año siguiente al del cierre del ejercicio económico.

Mediante la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios establecida en el referido párrafo anterior, la empresa debe liquidar anualmente, luego de finalizado cada ejercicio económico, de forma voluntaria, sus obligaciones no tributarias con el Estado, o sea, la liquidación anual del aporte por el rendimiento de la inversión estatal, según los pagos a cuenta realizados.

Una vez transcurrido el término de su presentación voluntaria de la Declaración Jurada de Ingresos No Tributarios, sin que esta se efectúe, los sujetos pasivos quedan sujetos a las sanciones previstas en la Ley No. 113 de fecha 23 de julio de 2012 que corresponde Sistema Tributario emitida por el MFP, en la cuantía y forma que en ella se establecen. Si la entidad no puede cumplir con la presentación de la Declaración Jurada en el período de presentación voluntaria porque no dispone de la aprobación de las provisiones y reservas propuestas, solicita a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente a su domicilio fiscal, el aplazamiento de la presentación de dicha Declaración por un período de hasta dos (2) meses.



*Conclusiones*



The image features a decorative pen nib on the left side, with a flourish extending from it. The word "Conclusiones" is written in a large, elegant, brown cursive font. Below the word is a decorative flourish with a central golden oval element. The entire composition is set against a light beige background with a thin gold border.

## CONCLUSIONES

Con esta investigación se constataron las siguientes conclusiones:

- ✓ Se logró actualizar el Manual de Relaciones Financieras de la empresa ECG, teniendo en cuenta los Decretos y las Resoluciones vigentes, para perfeccionar la actividad financiera.
- ✓ Al utilizar el Manual de Relaciones Financieras le permite que la empresa ponga en práctica las nuevas modificaciones realizadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Forma parte de una estrategia de formación y adiestramiento para los nuevos trabajadores y permite tener una guía para su desempeño profesional.
- ✓ Constituye una fortaleza para el Sistema de Relaciones Financieras pues facilita la realización de las actividades fundamentales que permitan el cumplimiento de las metas trazadas por la dirección.





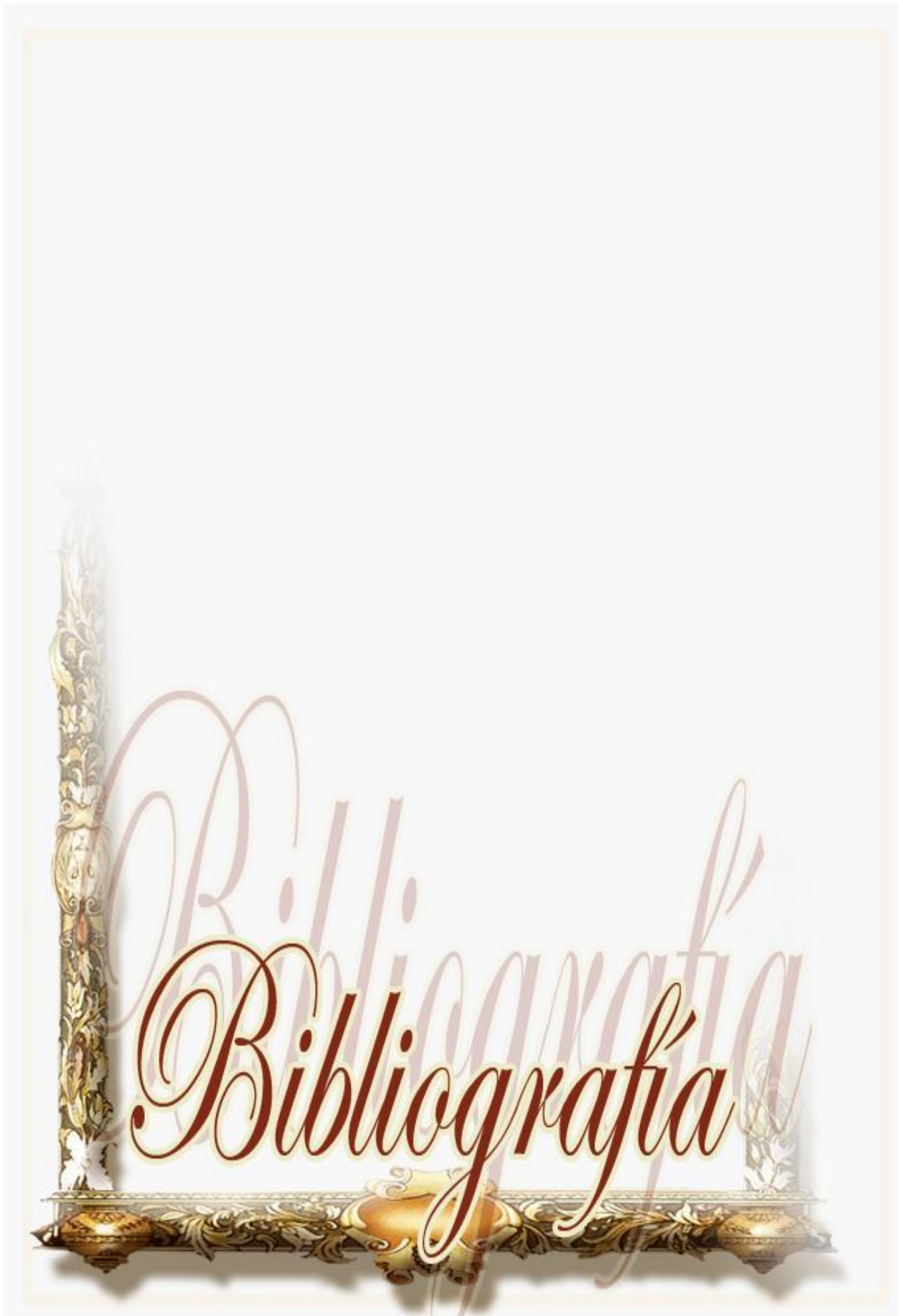
Recomendaciones



## RECOMENDACIONES

Se abordaron las siguientes recomendaciones:

- ✓ Presentar los resultados obtenidos al consejo de dirección de la empresa ECG para su implementación.
- ✓ Mantener actualizado el Manual de Relaciones Financieras acorde con las nuevas legislaciones que sean emitidas por el MFP.
- ✓ Publicar el Manual de Relaciones Financieras en la carpeta pública de la ECG.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1994). Ley 73 del Sistema Tributario. Gaceta Oficial de la República.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2013). Decreto Ley No. 116 Sistema de Justicia Laboral. Gaceta Oficial de la República.
- Consejo de Estado y de Ministro. (1980). Decreto Ley No 29 Ley Orgánica del Presupuesto del Estado. Gaceta Oficial de la República.
- Consejo de Estado y de Ministro. (1999). Ley No. 192 de la Administración Financiera del Estado. Gaceta Oficial de la República.
- Consejo de Estado y de Ministro. (2007). Decreto Ley No. 249 Responsabilidad Material. Gaceta Oficial de la República.
- Consejo de Ministros. (1997). Decreto Ley No. 222 Canon Geológico. Gaceta Oficial de la República.
- Consejo de Ministros. (2014). Decreto Ley 323 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República.
- Consejo de Ministros. (2014). Decreto-Ley No. 322 Ley General de la Vivienda. Gaceta Oficial de la República.
- Del Valle, S. C., & Schemel Ma, E. (2009). Desarrollo y evolución de las finanzas. from [www.lasfinanzas.com](http://www.lasfinanzas.com)
- Del Valle, S. C., & Schemel, M. E. (2010). Desarrollo y evolución de las finanzas. México: Mc Graw Hill.
- Duhat Kizatus, M. A. (1997). "Diseño del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos". 26(7), 15.
- Eun, C. S., & Resnick, B. G. (2007). Administración Financiera Internacional (Cuarta edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Flórez Ríos, L. S. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. Medellín: Ecos de Economía No. 27.
- Gitman, L. J. (2012). Principios de administración financiera (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez Ceja, G. (1994). Manuales de normas y procedimientos (pp. 12).
- Gómez Ceja, G. (1997). Planeación y Organización de Empresas (8 ed.). México: McGraw Hill.
- Gómez Rodríguez de Castro, F. (1992). El Centro de Investigación MANES. 50(3), 10.
- Gouveia, C. (2013). ELABORACIÓN DE MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL HOTEL ALTAMIRA SUITES C.A., SIMÓN BOLÍVAR, VENEZUELA. Retrieved from <http://159.90.80.55/tesis/000159949.pdf>
- Jiménez E, Y. A. (2011). MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE ASERCA AIRLINES C. A. (AEROPUERTO SIMÓN BOLÍVAR DE MAIQUETÍA). (PREGRADO), SIMÓN BOLÍVAR, VENEZUELA. Retrieved from <http://159.90.80.55/tesis/000154450.pdf>
- Laurncio Correa, E. E. (2016). Actualización del Manual de Contabilidad General de la Empresa del Níquel “Comandante Ernesto Che Guevara”. (Pregrado), Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2001). Resolución No. 198 Impuesto sobre Utilización o Explotación de Recursos Naturales y para la Protección del Medio Ambiente: Gaceta Oficial de la República.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2016). Resolución No. 261 Contribución Especial a la Seguridad Social. Gaceta Oficial de la República.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2017). Resolución No. 138 Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las Empresas Estatales, las Sociedades Mercantiles de capital cien por ciento (100%) cubano y las organizaciones

superiores de Dirección Empresarial, con el Estado. Gaceta Oficial de la República.

Montalvo, C., & Oscar, G. (2005). Administración Financiera Básica. EL Corto Plazo. Univ. Mayor de San Andrés Facultad. Ciencias Económicas y Financieras.

Noetzlin, M., & Barroso, P. (2009). Historia de la teoría de las decisiones financieras. from <http://www.gacetafinanciera.com/HTDF.pdf>

Ortega Castro, A. (2002). Introducción a las Finanzas. México: McGraw Hill.

Peralta del Valle, M. (2015). EL Sistema de Administración Financiera Cubano. Situación Aactual y Perspectivas. Cuba.

Peralta del Valle, M. (2015). EL Sistema de Administración Financiera Cubano. Situación Aactual y Perspectivas. from <file:///F:/El%20sistema%20de%20administraci%C3%B3n%20financiera%20cubano.%20Situaci%C3%B3n%20actual%20y%20perspectivas%20%E2%80%93%20ASI%20P.htm>

Pinilla, S., Valero, R., & V, G. (2000). La teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. from <http://www.monografias.com/trabajos95/teoria-general-ocupacion-el-interes-y-dinero-1936/teoria-general-ocupacion-el-interes-y-dinero-1936.shtml>

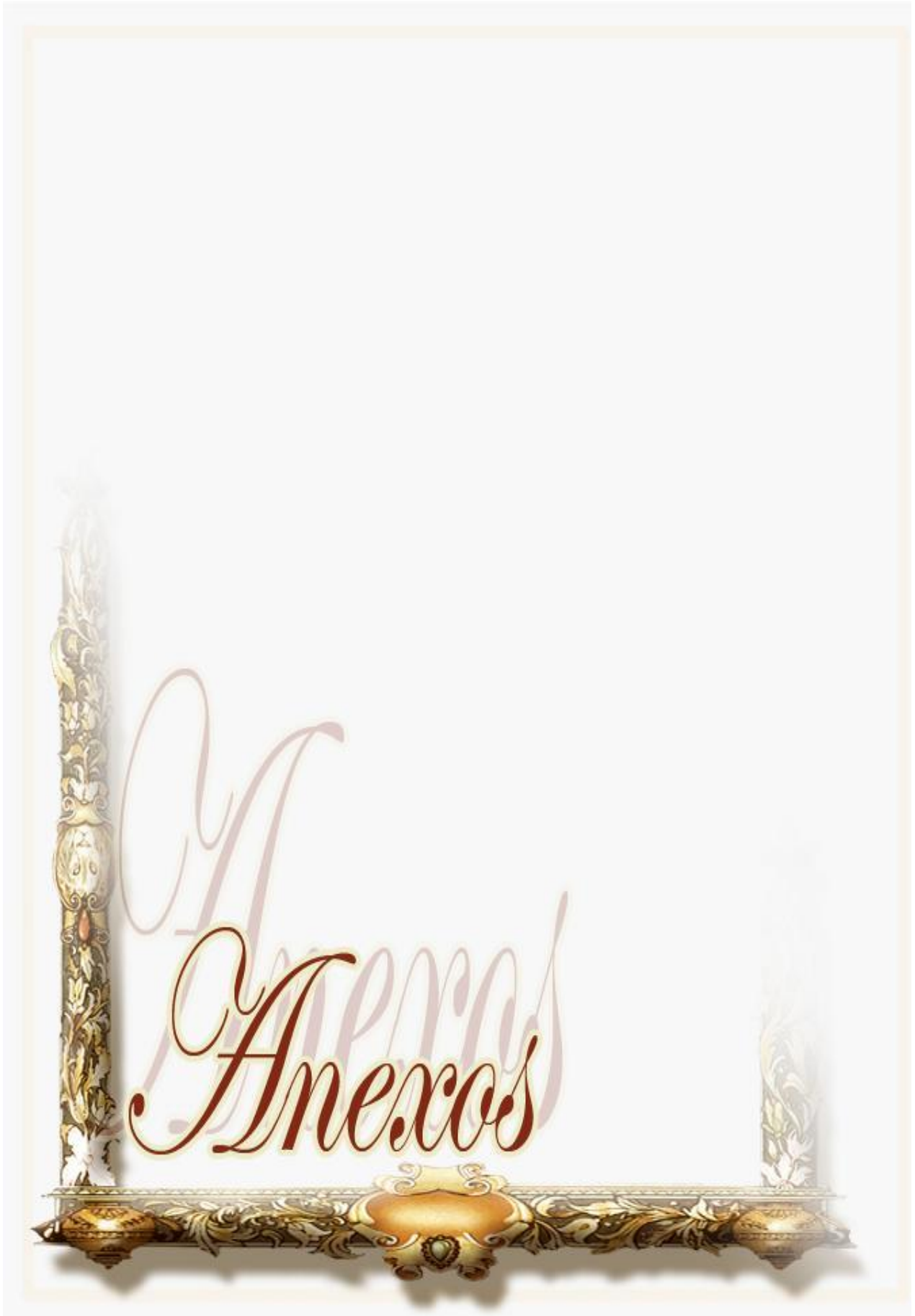
Popular, A. N. d. P. (2012). Ley No. 113 del Sistema Tributario. Gaceta Oficial de la República.

Precios, M. d. F. y. (2014). Resolución No. 276 Salarios no reclamados. Gaceta Oficial de la República.

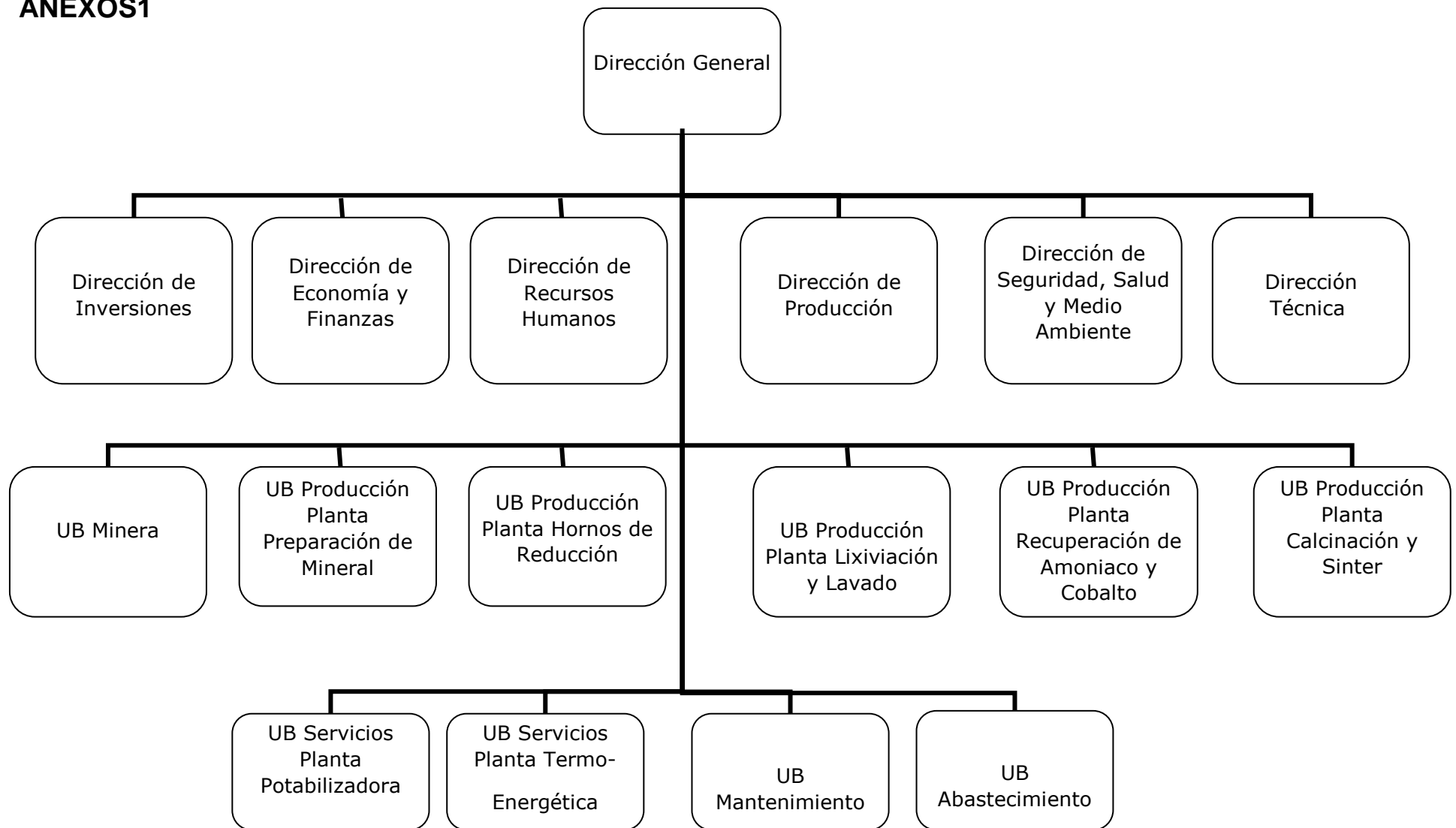
Precios, M. d. F. y. (2015). Resolución No.701 Aprobar las tasas máximas anuales de depreciación y de amortización de los activos fijos tangibles e intangibles a los efectos del cálculo del Impuesto sobre Utilidades. Gaceta Oficial de la República.

Precios, M. d. F. y. (2015). Resolución No. 473 Contribución del uno por ciento (1%) Desarrollo Local. Gaceta Oficial de la República.

Weston, S., & Brigham, E. (1993). Fundamentos de administración financiera (10 ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.



# ANEXOS1



## ANEXO 2



### DECLARACION JURADA INGRESOS NO TRIBUTARIOS

**DJ-06**

(1) Nombre o Razón Social: EMPRESA:	<b>Órgano u Organismo:</b> <b>MINEM</b>
<b>NIT</b>  0 1 0 0 1 1 3 3 3 8 7	<b>2017</b>

Ind	Conceptos	Dig	Información de los Estados Financieros	Importes a aportar al Presupuesto o aportados en exceso
1	Utilidad o pérdida después de impuesto			
2	Aporte por el rendimiento de la inversión estatal (fila 1- 5)			
3	Pagos a cuenta del rendimiento realizados			
4	Aporte por el rendimiento pendiente de aportar o pagado en exceso (fila 2- 3)			
5	Utilidades del período retenidas			
	(-) reserva para inversiones			
	(-) reserva para desarrollo e investigaciones			
	(-) reserva para estimulación por la eficiencia económica de los trabajadores			
	(-) reserva para incremento de capital de trabajo			
	(-) reserva para financiamiento de Pérdidas Contables de Años Anteriores			
	(-) reserva para otros destinos (detallar)			
6	Reservas voluntarias acumulada de años anteriores			
7	de ellas: para inversiones (filas 08+ 09-10)			
8	saldo al inicio			
9	créditos durante el año			
10	débitos durante el año			
11	para desarrollo e investigación			
12	para estimulación			
13	para incremento de capital de trabajo			
14	para otros destinos (detallar)			
	AMORTIZAC. CREDITOS BANC. P/FIDEICOMIZOS.			



	RESERVA FINANC. PERD. CONT. A. ANT.			
	PARA CAPACITACION			
15	Plan de inversiones aprobado para el año			
16	Plan de inversiones del año ejecutado			
17	Ejecución de inversiones de continuación			
18	Devolución de créditos para inversiones			
19	Pagos de gastos de inversiones devengados el año anterior			
20	Plan financiero de inversiones (filas 16+17+18+19)			
21	Créditos recibidos para el financiamiento de inversiones			
22	Recursos presupuestarios recibidos para el financiamiento de inversiones			
23	Plan financiero de inversiones a financiar con recursos descentralizados			
24	Depreciación de activos fijos tangibles			
25	de ella: aportada al presupuesto			
26	destinada a la provisión para inversiones			
27	Venta de activos fijos tangibles o sus partes por desmantelamiento.			
28	de ella: aportada al presupuesto			
29	destinada a la provisión para inversiones			
30	Amortización de gastos diferidos a largo plazo			
31	de ella: aportada al presupuesto			
32	destinada a la provisión para inversiones			
33	Provisión para inversiones (filas 34+35 -36)			
34	de ella: saldo al inicio			
35	créditos durante el año			
36	débitos durante el año			

**(2) JURO LA EXACTITUD DE LA PRESENTE DECLARACION**


**Director de la empresa: Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:**

**Cuño**

**(3) Oficina que recibe:**

Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
--------------------	-------	-------	-------

	Período Fiscal				<b>Modelo DJ-01</b>
	Inicio:		Fin:		
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial <input type="checkbox"/>
<b>IMPUESTO SOBRE UTILIDADES</b>					Rectificación <input type="checkbox"/>
Nombre o Razón Social			N.I. T. 01001133387		
Domicilio Fiscal, Calle, Nro, Apto, entre calles, Reparto, Municipio			Código anterior al N. I. T.		
Nombre o Razón Social de la Casa Matriz			N. I. T. De la Casa Matriz		

Documentos que complementan el Modelo:			
	SI	NO	EXENTO
(1) Estados Financieros Certificados	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
(2) Autorización para Compensación de Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(3) Estados Financieros Certificados y Declaraciones Juradas de las Sociedades	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>


Concepto	Ind	Importe
<b>Determinación de la Utilidad o Pérdida del Período</b>		
Ventas Brutas o Ingresos Brutos		
( - ) Devoluciones		
Ventas Netas o Ingresos Netos		
( + ) Otros Ingresos		
Total de Ingresos		
( - ) Costo de Ventas		
( - ) Gastos de Ventas, Administración y Generales		
( - ) Otros Gastos		
<b>Utilidad o Pérdida del Período</b>		

<b>Ajustes Autorizados por la Legislación Fiscal</b>		
(+) Adiciones para calcular Utilidad Neta Imponible		
(-) Deducciones para calcular Utilidad Neta Imponible		
(+ o -) Ajuste por Depreciación		
<b>Utilidad Neta Imponible o Pérdida Fiscal</b>		

<b>Determinación de la Deuda Tributaria</b>		
45% sobre Utilidad Neta Imponible. Resolución No.		
0% Ingresos Brutos		
( - ) Pagos a Cuenta		
( + ) Recargo por Mora		
<b>Impuesto a Pagar al Cierre del Período</b>		

<b>Contribuyente o Representante Legal</b>			
Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha

<b>Recibido por la Oficina de Administración Tributaria de</b>			
Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Documento No.

 <p style="text-align: center;"><b>Anexo a la Declaración Jurada</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Impuesto sobre Utilidades</b></p>	Período Fiscal				<b>Modelo DJ-02</b>						
	Inicio:				Fin:				Inicial <input type="checkbox"/> Rectificación <input type="checkbox"/>		
	Mes		Año		Mes		Año				
Nombre o Razón Social						N. I. T   0   1   0   0   1   1   3   3   3   8   7					

Concepto	Ind	Importe
<b>Ajustes al Resultado Contable</b>		
( + ) Adiciones para calcular la Utilidad Imponible		
Total, de Adición de Reservas		
Multas, Sanciones y Morosidad		
Cancelación de cuentas por cobrar		
Gastos por Faltantes y pérdidas de Bienes		
( - ) Deduciones para Calcular la Utilidad Neta Imponible		
Total de Ingresos no Imponibles		
Total de Otras Deduciones		
Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras		
Reservas Voluntarias Autorizadas a Deducir		
Deducción por Reinversión		
Pérdida Fiscal Períodos Anteriores - Año Fiscal:		

Contribuyente o Representante Legal			
Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha

Recibido por la Oficina de Administración Tributaria de									
Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Documento No.						

## ANEXO 3

Resolución. No. 138/2017

Anexo No. 3

### MODELO “SOLICITUD DE APROBACIÓN DE RESERVAS VOLUNTARIAS A PARTIR DE UTILIDADES Y FINANCIAMIENTO DESCENTRALIZADO DE INVERSIONES”.

NOMBRE DE LA ENTIDAD: \_\_\_\_\_

EMPRESA ESTATAL: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD MERCANTIL: \_\_\_\_\_

ÓRGANO, ORGANISMO u OSDE: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

PROVINCIA: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

U.M: Pesos

No.	CONCEPTOS IMPORTE	IMPORTE
<b>INFORMACIÓN DEL EJERCICIO QUE SE LIQUIDA</b>		
	Utilidad antes de Impuesto Planificada	
	Utilidad antes de Impuesto Real	
	Pérdida Fiscal financiada con utilidad real del período	
	Utilidad después de Impuesto Planificada	
	Utilidad después de Impuesto Real	
	Aporte a la Reserva para Pérdidas y Contingencias	
	Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal (solo empresas estatales)	
	Dividendos del período (empresas estatales accionistas de sociedades mercantiles y sociedades mercantiles)	
	Utilidad a retener	
	<b>Destinos: Amortización de Créditos Bancarios</b>	
	Incremento de Capital de Trabajo	

	Inversiones aprobadas con recursos propios	
	Desarrollo e Investigaciones	
	Capacitación	
	Financiamiento de pérdidas contables de años anteriores	
	Fondo de Compensación	
	Distribución de utilidades a los Trabajadores	
	Amortización de deudas	
	Otras Reservas a aportar a la Organización Superior Dirección Empresarial	
	Otras reservas (detallar)	
	Utilidades retenidas de períodos anteriores	
<b>INFORMACIÓN DEL NUEVO EJERCICIO</b>		
	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	
	Amortización de Activos Fijos Intangibles	
	Plan de Inversiones aprobado	
	Plan Financiero de Inversiones	
A financiar con:		
	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	
	Amortización de Activos Fijos Intangibles	
	Reserva de Inversiones	
	Venta de Activos Fijos Tangibles o sus partes por desmantelamiento	
	Amortización de Gastos Diferidos a Largo Plazo provenientes de inversiones en Explotación	
	Crédito bancario	
	Presupuesto del Estado	

OBSERVACIONES:

Detalle por cada accionista de la distribución de Dividendos de la fila 8

Detallar cada una de las otras reservas creadas y el importe correspondiente.

Elaborado por: Nombres y Apellidos: Firma:	Aprobado por: Nombres y Apellidos: Firma:	FECHA		
		D	M	A

Aprobación del Órgano facultado

No. de Acuerdo: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_







