

# **Trabajo de Diploma**

**Para Optar por el Título de**

## **Licenciado en Contabilidad y Finanzas**

**Título: Evaluación de la Gestión de los Recursos en la  
Unidad Básica de Producción Cooperativa  
“28 de Enero”.**

**Autor: Mariuldis Hernández Díaz  
Tutor: Lic. Elier Pelegrín Hernández**

**Moa, 2016  
“Año 58 de la Revolución”**



## *PENSAMIENTO*



*“...es la organización de la gestión de la agricultura y el principio de la remuneración según el trabajo, el principio socialista, quizás las Empresas Estatales eran más avanzadas que las UBPC, pero las UBPC son más realistas, es la conclusión que sacamos, en las condiciones nuestras y sobre todo en las condiciones de período especial, pero esta es una organización con carácter definitivo, es socialista plenamente...”*

*Fidel Castro Ruz  
9 de octubre de 1993*



## *DEDICATORIA*

*A mi hijo y esposo,*

*A mis padres,*

*A mi tutor,*

*A todos mis familiares,*

*A mis grandes amigas,*

*A mis profesores del ISMMM.*

*A todos ellos va dedicado este trabajo.*



## *AGRADECIMIENTOS*

*A mi hijo Thiago Ernesto por existir y brindarme los momentos más bellos de mi vida.*

*A mi madre querida Mariela por ser mi brazo derecho y por brindarme su apoyo en todo momento.*

*A mi querido papá Adolfo por todo su apoyo y dedicación.*

*A mi querido esposo Sandy por su amor y comprensión.*

*A mi mami Belkis por sus atenciones y su disposición.*

*A mi tutor Elier Pelegrín Hernández por su dedicación y esmero.*

*A mi tío Elder por su colaboración y apoyo.*

*A todos los trabajadores de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” por haber contribuido de forma incondicional con este trabajo.*

*A mis amigas Gelen, Ana Gisel, Raiza y Navi que siempre estuvieron pendientes de mí.*

*A aquellos que de una forma u otra me brindaron su apoyo.*

*A todos,*

***MUCHAS GRACIAS***



## Resumen

La “Evaluación de la Gestión de los recursos en la Unidad Básica de Producción Cooperativa 28 de Enero” título de la presente investigación es el resultado de un arduo trabajo investigativo encaminado a la evaluación de la gestión cooperativista en un sector poco estudiado, lo que atribuye mayor importancia y complejidad a este trabajo, siendo de gran actualidad y beneficio como base para futuras investigaciones en el sector.

Se tomaron como premisas para lograr la evaluación de la gestión de los recursos en el alcance de sus objetivos, las Directrices Generales de la Auditoría de Gestión, los Principios Básicos de las UBPC y las Normas Cubanas de Auditoría, además de materiales de consulta útiles para el entendimiento de los procesos agropecuarios que se analizaron, diagnosticando la economía en la asignación de los recursos, eficiencia en los procesos, eficacia en los resultados, calidad e impacto de los procesos de gestión.

Se podrán destacar como resultados fundamentales, la elaboración de una planeación que permita la ejecución de la evaluación en futuras investigaciones, llegar a conclusiones ventajosas para la corrección de deficiencias internas, tales como, incumplimientos de planes de producción y ventas, enfatizando en sus causas; la insuficiente gestión de los recursos humanos y la identificación de factores externos, dígase, proveedores ineficientes, un marco regulatorio muy rígido y la vinculación a una empresa ineficaz, con una cadena de impagos interminables, lo que repercutirá en los resultados futuros de esta forma productiva.



## Summary

The "Evaluation of the Management of the resources in the Basic Unit of Cooperative Production 28 of January" I title of the present investigation is the result of an arduous investigative work directed to the evaluation of the cooperatives management in a sector little studied, which attributes to greater importance and complexity to this work, being of the great present time and benefit like bases for future investigations on the sector.

They took as premises to achieve the evaluation of the management of the resources in the reach of their objectives, the General Guidelines of the Audit of Management, the Basic Principles of the UBPC and the Cuban Norms of Audit, besides useful consultation materials for the understanding of the agricultural processes that were analyzed, diagnosing the economy in the assignment of the resources, efficiency in the processes, effectiveness in the results, quality and impact of the management processes.

They will be possible to be emphasized like fundamental results, the elaboration of a planning that allows the execution of the evaluation in future investigations, to reach advantageous conclusions for the correction of internal deficiencies, such as, unfulfillments of production plans and sales, emphasizing in their causes; the insufficient management of the human resources and the identification of external factors, say you, inefficient suppliers, a very rigid regulatory mark and the linking to an ineffective company, with a chain of unpaid endless, what will rebound in the future results of this productive form.



## ÍNDICE

|  |        |
|--|--------|
| INTRODUCCIÓN.....  | - 1 -  |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....   | - 4 -  |
| 1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión.....  | - 4 -  |
| 1.2 Concepto y Propósito de la Auditoría de Gestión o Rendimiento .....  | - 6 -  |
| 1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión.....  | - 9 -  |
| 1.4 Elementos de Gestión.....  | - 10 - |
| 1.5 Técnicas de auditoría.....   | - 12 - |
| 1.6 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la Auditoría de Gestión.....   | - 15 - |
| 1.7 Orígenes del cooperativismo .....  | - 15 - |
| 1.8 Surgimiento de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en Cuba.....   | - 18 - |
| 1.9 Objetivos y Principios Básicos de las UBPC.....  | - 20 - |
| 1.10 Adecuación de las Directrices de la Auditoría de Gestión para la Evaluación de la<br>Gestión de una Unidad Básica de Producción Cooperativa.....            | - 22 - |
| 1.10.1 Fases de la Auditoría de Gestión.....   | - 22 - |
| CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN<br>COOPERATIVA “28 DE ENERO” .....   | - 26 - |
| 2.1 Planeación .....   | - 26 - |
| 2.1.1 Conocimiento del Sujeto a Auditar.....   | - 26 - |
| 2.1.2 Evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar. -  | 28 -   |
| 2.1.3 Elaboración de los programas por área de gestión para la recopilación de la<br>información existente de la visión sistémica .....                          | - 29 - |
| 2.1.4 Recopilación de la información existente de la visión estratégica, en el conocimiento<br>de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” ..... | - 29 - |
| 2.1.5 Definición de los indicadores de gestión.....  | - 29 - |
| 2.1.6 Identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en<br>el colectivo laboral y la comunidad .....                          | - 31 - |
| 2.2 Ejecución.....   | - 31 - |
| 2.2.1 Aplicación de los programas por área de gestión .....  | - 31 - |
| 2.2.2 Análisis de la visión estratégica .....  | - 58 - |
| 2.2.3 Cálculo y Análisis de Indicadores de Gestión.....  | - 60 - |
| 2.2.4 Soluciones para los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos al<br>colectivo laboral y la comunidad .....                               | - 62 - |
| 2.3 Informe.....   | - 64 - |
| 2.4 Plan de medidas .....  | - 70 - |
| CONCLUSIONES.....  | - 72 - |
| RECOMENDACIONES.....   | - 73 - |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | - 74 - |
| ANEXOS   |        |



## INTRODUCCIÓN

En el contexto del proceso de actualización del modelo económico cubano, se hace necesario alcanzar tasas de crecimientos productivos superiores y de manera sostenida en aras de lograr encaminarse al desarrollo, en ese empeño, se encuentra indisolublemente vinculado el Sector Agropecuario, clave para el cumplimiento de estas metas.

Atendiendo a lo estratégico e importante de este, se inicia la implementación de medidas en busca de soluciones y a la reactivación del sector, las que se traducirían en un incremento de la producción, la sustitución de importaciones de alimentos y la generación de excedentes para incrementar las exportaciones de bienes.

El nuevo modelo que se avizora se proyecta hacia la preservación de los diversos actores económicos ya existentes, pero con una significativa modificación en el protagonismo de los Productores Estatales (PE), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), siendo esta última la que más terreno ha perdido desde el 2007 dentro de las formas no estatales de gestión.

**Tabla 1.** Distribución de la tierra, en por cientos, según forma de tenencia.

| Superficie Agrícola | Total | Estatal | Total | UBPC | CPA | CCS y Privado |
|---------------------|-------|---------|-------|------|-----|---------------|
| <b>2007</b>         | 100   | 35,8    | 64,2  | 36,9 | 8,8 | 18,5          |
| <b>2011-2014</b>    | 100   | 17,0    | 83,0  | 23,0 | 9,0 | 51,0          |

**Fuente:** Colectivo de Autor. ECONOMÍA CUBANA: Transformaciones y Desarrollo. 2014 pág. 203

La pérdida del papel principal de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa dentro de las formas de gestión no estatal en la agricultura, está dado por el deterioro de la gestión en términos de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto. Existen problemas objetivos en cuanto a la obtención y empleo de los recursos (insumos, humanos y financieros) necesarios para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” del municipio holguinero de Frank País, perteneciente al Ministerio de la Agricultura, no está exenta de esta realidad, pues a pesar de regirse por los principios básicos, que vincula el trabajador al área y a los resultados productivos, se prioriza el autoabastecimiento alimentario y las condiciones de vida de los obreros y sus familias y además se promueve el desarrollo autónomo de la gestión y administración de los recursos puestos a su disposición; la





aplicación de estos principios, se ve limitada por la existencia de problemas objetivos evaluados, dígame, la falta de autonomía en la gestión, insuficiente fuerza laboral calificada y su progresivo envejecimiento y otras aún por evaluar que influyen negativamente en la economía, la eficiencia y la eficacia de los procesos de gestión; siendo esta la **situación problemática**.

Por lo planteado anteriormente se propuso como **problema científico** la necesidad de evaluar la gestión de los recursos de la UBPC “28 de Enero”, en función del cumplimiento de sus objetivos y metas.

El **objeto de estudio** de la investigación es la Auditoría de Gestión y el **campo de acción** los procesos de gestión de la UBPC “28 de Enero”.

El **objetivo general** consiste en evaluar la gestión de los recursos en el alcance de sus objetivos y metas, apoyándose en las Directrices Generales de la Auditoría de Gestión (DGAG), que permita evaluar el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de los procesos de gestión.

Para dar solución al problema se planteó como **hipótesis** que si se evalúa la gestión de los recursos, empleando las DGAG y los cuatro principios básicos de las UBPC se podrá conocer el grado de rendimiento de estos en la UBPC “28 de Enero”, en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

### **Tareas**

1. Fundamentar el marco teórico conceptual.
2. Elaborar un programa general para realizar la evaluación de la gestión de la UBPC “28 de Enero”.
3. Evaluar la gestión de la UBPC 28 de Enero teniendo en cuenta el programa general.
4. Elaborar un plan de medidas.

### **Métodos Científicos de la Investigación:**

#### **Nivel Teórico**

- **Histórico - Lógico:** para analizar los elementos teóricos acerca del Programa de Auditoría de Gestión y los Recursos Humanos.
- **Analítico - Sintético:** con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales.
- **Inducción - Deducción:** se empleó para interpretar los resultados obtenidos.



- **Hipotético - deductivo:** al formular la hipótesis de la investigación.

**Nivel Empírico.**

- **La observación directa:** para caracterizar el problema.
- **Análisis de documentos:** para consultar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.
- **Entrevistas no estructuradas:** para recopilar información del proceso de gestión de la UBPC “28 de Enero”.



## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En el presente capítulo se abordarán los aspectos esenciales de La Auditoría de Gestión teniendo en cuenta, su evolución histórica, definición, propósitos, elementos de gestión y otros. Se realiza una adecuación de las Directrices Generales de la Auditoría de Gestión para realizar la Evaluación de la Gestión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” y el cumplimiento de los principios básicos por lo que fue creada.

### **1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión**

La Auditoría según plantean algunos auditores se practicaba aún antes de crearse la escritura. En las civilizaciones del antiguo oriente Egipto, Grecia, Roma e incluso la India, se han podido encontrar vestigios de la misma. Con el advenimiento de los antiguos estados e imperios se hallan huellas de sistemas de controles en las cuentas públicas. Los egipcios, griegos y romanos ejercieron sus controles sobre sus agentes financieros.

Si bien en un principio de la auditoría se empieza en las funciones de la administración pública, hay indicios que desde épocas lejanas se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores en los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el Auditor, persona competente que oía las rendiciones de cuentas de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Es así como el término Auditoría se origina hace varios siglos en el vocablo AUDITORE que significa oír.

En la Inglaterra de los siglos XIII y XIV existieron algunos antecedentes que permitieron establecer las causas que dieron origen a esta profesión, que fueron las siguientes: necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros, el deseo de los administradores que su honradez quedase comprobada y la falta de conocimiento en general para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

A partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentraban en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanzó este desarrollo fue en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.



En la primera mitad del siglo XX, de una Auditoría dedicada sólo a descubrir fraudes, se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida que las transformaciones tecnológicas han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia, y hoy, se interrelaciona fuertemente con la administración, además, ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivada por las exigencias sociales y de la tecnología, en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia, a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Su objetivo era principalmente la detección y prevención de errores, sin embargo, fue modificándose hasta cerciorarse de las condiciones financieras actuales, de las ganancias de una empresa y la detección y prevención del fraude, siendo este objetivo menor, evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del pasado siglo, hacia uno más profesional como es el de determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros.

A finales de la década del 40, del siglo XX, los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permitiera realizar una evaluación administrativa. Hoy los inversionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración".

Ya en 1960 se planteó en la literatura la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría, en función del "Hombre de Negocios" y se comenzó a señalar la importancia que fuera más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia, economía y eficiencia. Surge así otro tipo de auditoría que se le denominó "Auditoría Operacional o de Gestión".



La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa, para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. En los momentos actuales, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno y el público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad administrativa.

En la actualidad, va siendo creciente la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización.

Mediante la Auditoría de Gestión se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es indispensable valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

Desde finales de la década de los años sesenta del siglo XX, hasta la época actual, se ha impuesto como horizonte de la auditoría la evaluación de la gestión de las entidades públicas, mediante exámenes con un enfoque integral, que incluyen los aspectos de cumplimiento financiero y operacional. El objetivo de la auditoría evolucionó del propósito de descubrir fraudes, al examen de las operaciones para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

## **1.2 Concepto y Propósito de la Auditoría de Gestión o Rendimiento**

Dentro del concepto general de Auditoría, la Auditoría de Gestión, representa una modalidad específica y de singular importancia en la concepción de un Sistema de Control que pretenda contribuir de forma efectiva al desarrollo de la actividad económica – financiera, con independencia de las características de la entidad que se trate.

Según la Resolución No.36 del 2012 “Metodología para la evaluación y clasificación de las auditorías” de la Contraloría General de la República, define como objetivo de esta acción de control : *evaluar la gestión opinando con relación a la Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como en la*



*observancia de las disposiciones que le son aplicables en correspondencia con los objetivos de la auditoría.*

La Auditoría de Gestión se formula como el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y uso de los recursos humanos, materiales, financieros y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

**Propósitos de la Auditoría de Gestión:**

- Aplicar políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuándo se necesitan y al menor costo posible.
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de poca o ninguna utilidad.
- Evitar el ocio y exceso de personal.
- Utilizar procedimientos operativos eficientes.
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) para producir bienes o prestar servicios en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.
- Establecer un Sistema de Control adecuado para medir, preparar informes, alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que sean válidos y confiables.

Este tipo de Auditoría se dirigirá en forma selectiva a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se consideren convenientes, para lo cual se tomarán como base los elementos siguientes:

***Economía***

Términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos, en la cantidad y calidad apropiada, así como al menor costo posible y de manera oportuna.



Es decir:

- Los recursos idóneos.
- En la calidad y cantidad correctas.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado.
- Al precio convenido.

El auditor deberá comprobar si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

### ***Eficiencia***

Relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). Aumenta en la medida que se produce un mayor número de unidades utilizando una cantidad dada de insumos.

Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo.

*Entre otros debe lograr:*

- Que las normas sean correctas y la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos en el proceso de producción o servicio, garantizando la calidad.



El auditor determinará el grado de eficiencia en la utilización de los recursos para el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles.

### ***Eficacia***

El grado en que la actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Es decir:

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido o el servicio prestado tiene que ser socialmente útil.

El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

Considerar, también, durabilidad, belleza y presentación del producto y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

### ***Interrelación entre las tres E***

Deben relacionarse entre si al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de Auditoría, además, deben incidir en el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea, la obtención de los efectos deseados al menor costo.

*Economía:* Insumo correcto al menor costo.

*Eficiencia:* Insumos que producen los mejores resultados.

*Eficacia:* resultados que brindan los efectos deseados.

En Cuba se desarrollan dos nuevos criterios que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hacen necesario “*calidad*” e “*impacto*”.

### **1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión**

En la Auditoría de Gestión se “puede alcanzar a un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.

Tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una





evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir, que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma, sería oportuno considerar la Auditoría de Gestión por la amplitud del objetivo de esta revisión:

**Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

**Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

**Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

**Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencia y uso indebido.

**Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, oportunidad, confiabilidad, suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

El alcance de la auditoría de gestión llega a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora, enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

## **1.4 Elementos de Gestión**

### ***Establecimiento de Objetivos y Metas***

En la gestión, este elemento es fundamental, pues la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; estos deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

### ***Planeación y Organización***



Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

- Anotar lo que debe hacerse.
- Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y terminación.
- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- Determinar los recursos, las habilidades necesarias y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas a realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulado los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de los recursos comprende cuatro elementos principales:

- Orientación y capacitación.
- Dividir cada tarea en sub-tareas, asociadas con sus períodos de ejecución y sus presupuestos.
- Asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas y sub-tareas.
- Determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos.

### **Control**

El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados; sobre todo debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan.

Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse que este se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan.



- Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeños preestablecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los recursos utilizados se correspondan con los previstos. Esta actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

### ***Supervisión***

Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son las siguientes:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y efectos.
- Indicar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en los aspectos siguientes:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

### ***Información y Evaluación***

La administración mantiene informado a sus subalternos, como lo hace con sus superiores, de los avances de su gestión. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión, que continúa, incluso, cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma que las actividades han sido ejecutadas, con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución del trabajo.

#### **1.5 Técnicas de auditoría**

Según la Resolución No. 340/12 de la Contraloría General de la República “Normas Cubanas de Auditoría”, las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores para obtener las evidencias suficientes,



competentes y relevantes, que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

Es muy importante, en cualquier tipo de auditoría, seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

Las técnicas de general aceptación en auditoría son:

**Las técnicas verbales:** consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, donde se describan las partes involucradas y los aspectos tratados, el auditor puede utilizar la NCA 590-1 Acta de Declaración.

Pueden ser:

- **Entrevistas:** Es una conversación que tiene como finalidad la obtención de información. Sirven para averiguar de forma directa con el personal de la entidad auditada o con terceros, sobre actividades que guarden relación con las operaciones de esta, dejando evidencia documental.
- **Encuestas y cuestionarios:** es la aplicación de preguntas relacionadas con el sujeto a auditar, para conocer sobre los hechos, situaciones u operaciones, que pueden ser anónimas o identificables.

**Las técnicas oculares:** consisten en verificar de forma directa y paralela, la manera en que los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales el sujeto a auditar ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, los inmuebles, los movimientos diarios, la relación con el entorno, entre otros.

Se clasifican de la forma siguiente:

- **Observación:** consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.



- **Comparación o confrontación:** es cuando se cotejan las operaciones realizadas por el sujeto a auditar con las normativas, procedimientos y otros documentos para determinar sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- **Revisión selectiva:** radica en el examen de aspectos importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionando parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.
- **Rastreo:** es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

**Las técnicas documentales:** consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.

Estas pueden ser:

- **Revisión Analítica:** consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.
- **Comprobación:** consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad y veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.
- **Computación:** es el análisis de documentos, datos o hechos asistidos por computador y software especializados.
- **Estudio general:** esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, sobre la base de su experiencia y juicio profesional, generalmente requiere la aplicación de otras técnicas. Consiste en la evaluación general de la información del sujeto a auditar, sobre su naturaleza jurídica, objeto social, estados contables, sistemas de información, sistemas de control interno, entre otros.

**Las técnicas físicas:** es el reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

- **Inspección:** consiste en el reconocimiento, mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

**Las técnicas escritas:** consisten en reflejar en los papeles de trabajo información importante para la labor del auditor.



Se aplica de las formas siguientes:

- **Análisis:** consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permite identificar y clasificar, para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la entidad auditada.
- **Conciliación:** es el cotejo de la información producida por diferentes fuentes sobre un mismo tema para establecer su conformidad y veracidad.
- **Confirmación:** consiste en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidas de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.
- **Cálculo:** es la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en los documentos.
- **Tabulación:** es la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

## 1.6 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la Auditoría de Gestión

Entre las interrogantes indispensables en el lenguaje del auditor para el levantamiento de la información en la auditoría de gestión se utilizan usualmente los términos: ¿qué?, ¿para qué?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué? Sin embargo, resulta conveniente preguntarse ¿qué se está haciendo?, desde el punto de vista de los sistemas y procesos y ¿qué se está logrando?, desde el punto de vista de los resultados de la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes permiten lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas y efectos, con vista a que se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la entidad.

## 1.7 Orígenes del cooperativismo

### Orígenes

Las formas de ayuda mutua y de cooperación entre los trabajadores del campo, se remontan a los orígenes de la sociedad humana.



Antes que el hombre se transformara en productor, cuando solamente se dedicaba a recolectar y cazar, siempre lo hizo de forma colectiva, o al menos en razón de grupo o de parentesco, y se repartían equitativamente los alimentos así obtenidos.

Con posterioridad, cuando aprendió a sembrar y cosechar productos y a domesticar animales, continuaron durante largo tiempo produciendo en común y repartiendo equitativamente el fruto de su trabajo.

## **La Revolución Industrial y la cooperativización**

El impetuoso desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas durante el siglo XVIII y XIX tuvo su punto culminante en la gran Revolución Industrial, que trajo consigo importantes y trascendentes cambios en la concentración y centralización de la producción y el capital.

Con el desarrollo del sistema capitalista se generó un rápido desarrollo industrial y se encarecieron las inversiones, lo que provocó e impulsó la concentración y centralización de la producción, con la consecuente y creciente diferencia entre ricos y pobres.

En medio de esta situación es que surgen las cooperativas, como un medio de los pequeños productores para luchar por la subsistencia, al quedarse rezagados en los mercados y amenazados de desaparecer frente a la competencia de las grandes industrias y las modernas haciendas capitalistas.

## **Los precursores del cooperativismo**

### ***Marx y Engels***

Carlos Marx y Federico Engels inician su labor teórica a finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta de siglo XIX. En su “Manifiesto Comunista”, asumen una posición crítica al cooperativismo en cuanto a su espíritu reformista, al abogar por una “transformación” pacífica y paulatina del capitalismo en socialismo mediante la “cooperativización general” de los trabajadores. Les parecían ingenuos los intentos de los cooperativistas de entonces de superar el capitalismo organizando sociedades de consumo, ferias obreras, etcétera.

Se notaba, sin embargo, la convicción que entonces tenían los fundadores del marxismo de que era posible un paso revolucionario directo del capitalismo al socialismo, sin fases intermedias; pensaban que no valían la pena las molestias con las



cooperativas (autofinanciamiento, costeabilidad) en una sociedad donde todo se rigiera según las necesidades.

No obstante, a partir de la década de los sesenta del siglo XIX, Marx y Engels cambian su actitud hacia las formas cooperativas de producción. Prestan creciente atención a la práctica de las sociedades cooperativistas obreras, en particular a las fábricas que se creaban en Europa en los años que siguieron a las revoluciones demócratas – burguesas (1848 - 1849), y en el tomo IV de El Capital ya destacan los grandes resultados económicos que alcanzaban los obreros de estas fábricas. Carlos Marx pone énfasis en que las empresas cooperativistas de obreros, por lo general, “dan ganancias superiores al promedio”. En 1864, en la Internacional fue aprobado el manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de Trabajadores, en cuyo texto, redactado con la participación de Marx y Engels, las fábricas – cooperativas obreras se valoraron como uno de los logros sociales más importantes del proletariado en los años transcurridos.

Cuanto más profundizaban en las condiciones económicas concretas para pasar a la producción colectiva, con tanta más frecuencia recordaban a las cooperativas. En su obra El problema campesino en Francia y Alemania (1892), Engels expone detalladamente la concepción de distintas vías de socialización de la producción agraria que, aparte de la cooperativización de la pequeña producción, comprende la nacionalización de los latifundios; eso hizo pensar que en la nueva sociedad (al menos en su etapa inicial), en el sector agrario coexistirían dos formas de propiedad social: la estatal y las cooperativas y sociedades.

Hay pruebas evidentes en cuanto a que los fundadores del Comunismo Científico admitían que en la primera fase de este sistema existían distintas formas de socialización del trabajo, en las que dominarían siempre los intereses de la sociedad. Por ejemplo, en carta a Augusto Bebel, uno de los fundadores y dirigentes del Partido Socialdemócrata de Alemania, escrita en enero de 1886, Engels señala que al pasar a la plena economía comunista habrá que utilizar en gran medida un eslabón intermedio, la producción cooperativista. Pero todo debía ser organizado de manera que la sociedad y por consiguiente el Estado, en su fase inicial mantuvieran en sus manos la propiedad sobre los medios de producción. Los intereses propios de la sociedad cooperativista no se sobrepondrían a los intereses de la sociedad en general.





## **Lenin**

En su concepción del socialismo como “régimen de cooperativistas cultos”, Lenin puntualiza la doctrina marxista acerca del desarrollo histórico natural del socialismo; de la paulatina remodelación, al decir de Engels, de la vida económica de la sociedad. En la doctrina leninista sobre las cooperativas se concreta y profundiza su idea de que cuanto más lenta y regularmente se cree una nueva forma económica, tanto más sólida será, tanto más a fondo se construirá el socialismo.

La esencia de su concepción del “régimen de cooperativistas cultos” reside, primero, en que el proceso de crecimiento del verdadero colectivismo debe ir de abajo hacia arriba, ampliando la esfera de participación de los productores directos en la solución de su existencia (cooperativas de producción, de venta, de consumo); segundo, en que el vigor y la solidez del socialismo como sociedad colectivista son proporcionales al grado y la medida de participación consciente (de ahí los aspectos de cultura y civilización) de esos productores en la realización de todos los sistemas de recursos encaminados a conjugar sus esfuerzos y actos en la vida; son proporcionales a la actividad social de ellos; tercero, en que cada persona, dado que vive en la sociedad socialista, debe tener vínculos directos, o sea, colectivistas con esa sociedad, ha de ser miembro de una asociación, de una colectividad (círculos de interés, comunidades de vecinos, cooperativas de consumo y producción).

Todo lo antes expuesto nos permite llegar a la conclusión que Lenin no reducía el lugar y la importancia de las cooperativas en la sociedad socialista sólo a funciones económicas. Las cooperativas, a su juicio, debían llevar la cultura a las masas, contribuir a ampliar la actividad social y, por consiguiente, a que creciera la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Consideraba a las cooperativas, en el sentido amplio, como sistema de vínculos colectivistas directos, una condición fundamental para la vitalidad de la sociedad socialista.

### **1.8 Surgimiento de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en Cuba**

Durante la década de los años setenta y particularmente a partir del año 1975, después del I Congreso del Partido Comunista de Cuba, se decide apoyar y desarrollar el movimiento cooperativista dentro de los campesinos cubanos que fueron beneficiados con las entregas de tierras por las Leyes de Reforma Agraria.



El movimiento cooperativista en Cuba, muestra poco desarrollo, más bien, estabilización. A principio de la década del noventa, del siglo XX cubano, dentro del marco de las reformas económicas que efectuó el país para salir de la crisis por la que se atravesaba, se inicia un proceso de transformaciones y reestructuraciones del sector agropecuario, tanto a nivel de las relaciones productivas, socioeconómicas y la comercialización, con el objetivo de facilitar el desarrollo de las fuerzas productivas en el sector.

En este contexto, a finales del año 1993 (septiembre-octubre), tiene lugar el surgimiento de una nueva forma de existencia y realización de la propiedad social, la propiedad estatal cooperativa, que está respaldada jurídicamente por el Decreto Ley 142, apoyada por una loable voluntad política. Parte de las grandes empresas agropecuarias estatales, fueron convertidas en unidades cooperativas más pequeñas, surgiendo así las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). A partir de entonces, los trabajadores tienen las tierras en usufructo gratuito y reciben a crédito, los medios de producción. Esta propiedad se expresa en las relaciones de producción, distribución, cambio y consumo que se establecen realmente entre las nuevas formas de producción y las instituciones estatales (representantes formales de la propiedad social), así como los demás sujetos económicos y sociales destacados en su entorno, además de las relaciones que mantiene con el colectivo de trabajadores.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa, es una entidad empresarial, constituida por trabajadores asalariados procedentes de empresas estatales reformadas. En este sentido, es que puede afirmarse que se trata de cooperativas obreras, donde la membresía asume el manejo colectivo de la tierra recibida en usufructo y el resto de los medios de producción comprados a la antigua empresa estatal agropecuaria. La Unidad Básica de Producción Cooperativa más que una empresa es una comunidad económica-social integrada, coincidente plenamente con el concepto de desarrollo rural sustentable. Se distingue de una empresa mercantil convencional que subordina su acción exclusivamente a maximización de la tasa de beneficio; a que, sin negar este principio, posee un componente social y comunitario de cuya solución depende el éxito y la racionalidad de este modelo como entidad productiva en el agro.



## 1.9 Objetivos y Principios Básicos de las UBPC

El **objetivo** fundamental es el incremento sostenido, en cantidad y calidad, de la producción agropecuaria, el empleo racional de los recursos que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y familiares.

La relación de la propiedad en la Unidad Básica de Producción Cooperativa, pasa en primer lugar por cumplir los principios básicos aprobados en el momento de su constitución y que son premisas indispensables para alcanzar el éxito.

### Vinculación del hombre al área

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa que han alcanzado el éxito, se han estructurado en fincas, vaquerías y otras unidades productivas. A todas estas unidades se le denomina centro de costo y son indispensables para desarrollar los cálculos que avalan la vinculación del hombre al área.

### Atención al hombre

El capital humano es el recurso más valioso con que cuentan las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, donde cada mujer y hombre tienen que sentirse dueño de los medios de trabajo y de la producción. Es prioridad para las UBPC mejorar las condiciones de trabajo y de vida de sus integrantes.

Un elemento importante dentro de este principio es el autoabastecimiento del colectivo de trabajadores y sus familias. La agricultura de autoconsumo es necesariamente una agricultura sustentable y diversificada. No es posible reducirla a la lógica de la agricultura comercial especializada y plantea una serie de retos:

- *Primero*, las UBPC ubicadas fuera de las áreas de autoconsumo de la empresa madre. Estas se vieron obligadas al fomento inmediato de tierras para este fin, lo que supone una cierta redistribución de la superficie cultivable y de los recursos de inversión necesarios.
- *Segundo*, el modo y la forma de enfrentar la tenencia de parcelas individuales al interior o fuera del territorio de cada Unidad Básica de Producción Cooperativa. Cualquier enfoque apresurado en su solución puede crear más dificultades que beneficios. La expansión del autoconsumo en los marcos de esta forma de producción, es el antídoto natural, la solución más racional.



- *Tercero*, la definición práctica de la opción más conveniente para la producción del autoconsumo. En la experiencia universal hay tres caminos posibles: el colectivo, el individual o una combinación de ambos. Este último, vinculado, en cierta medida, con el tamaño de la Unidad Básica de Producción Cooperativa y con el grado de concentración o dispersión de sus miembros.

La prioridad justa y necesaria del autoconsumo no ha sido asumida por todas las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en su verdadera y real dimensión.

### **Asociar los ingresos a la producción alcanzada**

Este principio constituye la esencia de la constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, que tiene como base el principio de distribución socialista: “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”.

### **Autonomía de la gestión**

La esfera de la autonomía en dependencia económica de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, abarca un conjunto de atribuciones que le son conferidas en los reglamentos existentes:

- Organización interna de la explotación de la tierra y los restantes medios de producción en combinación con la fuerza de trabajo colectiva, lo que equivale a la administración de los factores de la producción por cuenta propia. Sólo que la función de producción cooperativa tiene autonomía limitada.
- Selección de la fuerza de trabajo colectiva y la contratación de trabajadores temporales.
- Concertación de créditos con el Banco Nacional de Cuba para la producción, fomento de plantaciones y otros usos que incluyen el financiamiento de la inversión de capital original.
- Asignación de tierras u otra modalidad que se determine para la producción agropecuaria destinada al autoconsumo de los socios y sus familiares.
- Determinación de las formas de organización del trabajo y el momento de las remuneraciones, anticipos a los socios y salarios a los contratados.



- Aprobación de la forma y cuantía en que se distribuirán los beneficios finales con destino a la acumulación y el consumo, esto es: el reparto de utilidades entre los asociados y contratados, las inversiones productivas y las destinadas a la infraestructura social, así como las reservas para contingencias.

Los componentes explícitos de la autonomía de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa las definen como una organización colectiva para la producción comercial y de autoconsumo, que administra los recursos que poseen en propiedad y en usufructo, orientando sus acciones productivas a la reducción de los gastos (recursos materiales y financieros), con el fin de maximizar los incentivos inmediatos del colectivo: beneficio final (ganancia) y autoconsumo, de tal modo que le aseguren la autosuficiencia alimentaria y el bienestar de sus miembros en la medida que crecen los ingresos monetarios.

### **1.10 Adecuación de las Directrices de la Auditoría de Gestión para la Evaluación de la Gestión de una Unidad Básica de Producción Cooperativa**

Como un primer momento de la actualización del modelo económico cubano en el año 2009 se crea la Contraloría General de la República mediante la Ley 107 de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Como parte del reglamento de la citada ley se pone en vigor “*Directrices Generales para la Realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento*”. Teniendo en cuenta esta herramienta se elaborará un programa que sirva para Evaluar la Gestión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”, siguiendo las tres primeras fases de la Auditoría de Gestión.

#### **1.10.1 Fases de la Auditoría de Gestión**

A continuación, se exponen los elementos particulares que integran cada una de las fases a desarrollar en esta evaluación para el cumplimiento del objetivo propuesto, así como las cuestiones que deben quedar definidas en cada una de ellas.

#### **Planeación**

Para el desarrollo de esta fase se deben obtener datos que permitan evaluar y analizar a la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”, a fin de obtener evidencias del manejo organizacional, a través de:

1. Conocimiento del sujeto a auditar:



En este primer momento se obtendrá información general con relación a la estructura organizativa, misión, objeto social, funciones, normativas y procedimientos aplicables a la forma de producción objeto de esta evaluación.

2. La evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar:  
Durante la evaluación del Sistema de Control Interno, se debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, que deben ser examinadas en la ejecución de la auditoría. Para el logro de este objetivo se aplicará la Guía de Autocontrol adaptada a esta UBPC.
3. Elaboración de los programas por área de gestión para la recopilación de la información existente de la visión sistémica:

Como parte de la planeación se elaborarán los programas por áreas de gestión con el objetivo de caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la gestión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa, teniendo en cuenta el Anexo No. I de las Directrices Generales y los Principios Básicos de las UBPC.

Estos programas permitirán recopilar información de la visión sistémica, con el objetivo de hacer análisis organizacional de la entidad, que contempla una evaluación de los factores internos de su entorno que influyen en sus resultados, así como identificar qué hace realmente la entidad, cómo lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones en el logro de sus objetivos, lo que permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.

4. La recopilación de la información existente de la visión estratégica, en el conocimiento de la entidad auditada:

Análisis de la visión estratégica: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual y contempla la situación futura, tomando como marco la planificación a corto, mediano y largo plazo, según corresponda.

5. Definición de los indicadores de gestión:

Se definirán los indicadores de gestión que permitan arribar a conclusiones del estado de la economía en la asignación de los recursos, eficiencia en los procesos y eficacia en los resultados, permitiendo controlar la calidad de la gestión y el impacto que esta origina en el colectivo laboral, comunidad y en la sociedad. Para esto se



tendrán en cuenta el Anexo No. II de las Directrices Generales e indicadores propios de la Unidad Básica de Producción Cooperativa.

6. La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad:

Identificar los aspectos ambientales de los procesos, actividades, productos o servicios que originan afectaciones ambientales significativas en el colectivo laboral y la comunidad. Para lo cual se puede recomendar la realización de una Auditoría Ambiental.

Al finalizar la planeación, se debe de conocer el quehacer de la entidad y la evaluación del Sistema de Control Interno, así como deben quedar determinadas las áreas, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de la estructura organizativa, que serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la auditoría.

### **Ejecución**

En esta fase se obtienen las evidencias necesarias, para ello se requiere efectuar análisis precisos y obtener la información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones de la entidad, correspondientes a las áreas de gestión a auditar, siguiendo la planeación general antes elaborada y utilizando técnicas de auditoría que permitan recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar si se cumplen los criterios de auditoría empleados, con el objetivo de emitir un juicio sobre la gestión de la entidad y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento. Manteniendo como interrogante durante la ejecución de la auditoría la pregunta:

¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?

Para ello debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- a) Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, la identificación de las áreas a evaluar.
- b) Aplicar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo con las circunstancias y las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de evidencias, para auditar las áreas, procesos, actividades u operaciones (Factores Internos de la Visión Sistemática) de la entidad identificadas como claves, críticas o de riesgos, que puedan tener un impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad.



- c) Resultados de la evaluación de la visión estratégica.
- d) Aplicar indicadores para evaluar gestión.
- e) Identificar el término de **Economía** como la adecuada adquisición y asignación de los recursos.
- f) Identificar el término de **Eficiencia** (en los procesos).
- g) Identificar el término de **Eficacia** (en los resultados).
- h) Identificar el término **Calidad**.
- i) Identificar el término **Impacto**.

### **Informe**

El informe de la Auditoría de Gestión o Rendimiento debe expresar claramente la opinión sobre la gestión de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance, los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que esta genera en la sociedad, así como detallar los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.





## **CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA “28 DE ENERO”**

En este capítulo se desarrollarán las tres fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento definidas en el capítulo anterior para evaluar la gestión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” de la Empresa Agropecuaria Frank País, que permita conocer el grado de economía en la utilización de los recursos, la eficiencia en los procesos, la eficacia en el logro de sus objetivos, la calidad de la gestión y el impacto que esta origina en el colectivo laboral, comunidad y en la sociedad.

### **2.1 Planeación**

El propósito es establecer los aspectos a desarrollar en la posterior evaluación, definiendo sus objetivos, fases y actividades a desarrollar.

El objetivo principal es garantizar su realización con calidad, definir los riesgos y determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla con la evaluación en forma eficiente y efectiva.

#### **2.1.1 Conocimiento del Sujeto a Auditar**

##### **Características de la entidad objeto de estudio:**

La Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” de la Empresa Agropecuaria Frank País, fue fundada el 29 de enero de 1994, mediante Resolución No. 3 de 1994, del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI). Se encuentra situada en el Consejo Popular Cayo Sur, del municipio Frank País, provincia Holguín, colinda por el Norte con terrenos de la Empresa Agropecuaria Frank País, al Sur con propiedades del campesino José M. Torres, al Este con el Río Sagua y al Oeste con la carretera central Sagua - Holguín. La misma cuenta con 321,26 hectáreas, de ellas 105 dedicadas a los cultivos varios y 216,26 a la ganadería.

##### **Estructura Organizativa**

Para su buen funcionamiento la forma de producción está estructurada por: Asamblea General, que es el órgano superior de dirección, integrada por todos los cooperativistas y es la encargada de aprobar y modificar el reglamento interno; la Junta Directiva, que es el órgano ejecutivo y administrativo, formada por cuatro miembros, determinados y



aprobados por la Asamblea General. Cuenta con una oficina central donde radica la dirección de la unidad y los departamentos de: Producción, Economía, Recursos Humanos, Contabilidad, Abastecimiento y unidades fraccionadas en: una finca de cultivos varios compuesta por cinco colectivos laborales, un proyecto de desarrollo de ganado menor y una ganadería vacuna (**Ver Anexo No. 1**).

La plantilla aprobada en la Asamblea General es de 90 trabajadores, la cual está cubierta al 95,6%, que representa 86 trabajadores, de ellos, 7 mujeres y 79 hombres; del total de trabajadores, 75 directos a la producción y 11 son indirectos.

El **objeto social** de esta Unidad Básica de Producción Cooperativa, plasmado en la Resolución 673/2013 de fecha 4 de noviembre de 2013 del Ministerio de la Agricultura es:

- Producir y comercializar de forma mayorista, producciones agrícolas y ganaderas, en CUP.
- Prestar servicios agropecuarios y otros necesarios a sus miembros, en razón de la producción.

**Misión:**

Dirigir, planificar y perfeccionar el desarrollo agrícola, con el objetivo de satisfacer, con mayores ofertas, eficiencia económica y productividad; las necesidades de los trabajadores, la población y las industrias.

**Visión:**

En todas las áreas y actividades se producen crecimientos sostenibles y se logra un alto nivel de satisfacción de las necesidades agrícolas a precios asequibles para los organismos y la población, se alcanzan producciones que cubren las demandas planificadas, se diversifica la producción y se incrementa la comercialización. Existe estabilidad laboral, con un mejoramiento de las condiciones de trabajo y social de los miembros y sus familias, así como los incrementos salariales por los resultados finales de la producción alcanzados en cada colectivo laboral.

- Lograr un crecimiento que garantice niveles superiores de satisfacción de las necesidades de la población.
- Establecer la vinculación estricta de los trabajadores a los resultados productivos de los diferentes colectivos de trabajo, mediante sistemas factibles y sostenibles económicamente.



- Mantener a la Unidad Básica de Producción Cooperativa operando con ganancias.
- Capacitar sistemáticamente a la junta directiva y trabajadores según programa.
- Introducir nuevos clones en las viandas, granos y hortalizas, así como las nuevas tecnologías, logrando sostenibilidad y mayores rendimientos.
- Aprovechar el desarrollo de la ciencia y la técnica en la rama ganadera, para mejorarla genéticamente.

**Los principales clientes son:**

- Empresa de Acopio Holguín, UEB Frank País.
- Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Frank País.
- Empresa Cárnica Holguín, UEB Frank País.
- UEB de Productos Lácteos Levisa.

**2.1.2 Evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar**

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó la guía de autocontrol de la Décima Comprobación al Control Interno adaptada a la Unidad Básica de Producción Cooperativa (**Ver Anexo No. 2**), que está integrada por 67 aspectos distribuidos por los cinco componentes y dieciocho normas del Control Interno. Se evaluaron el ciento por ciento de los aspectos como positivos, existiendo evidencia documental de estos.

Se evalúa de **aceptable** el sistema de control interno implementado, al corresponderse con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.

La UBPC tiene adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de esta, firmada por el máximo dirigente, la cual se aplica dejando evidencia y analizando sus resultados en la reunión del Comité de Prevención y Control que se realizan bimestralmente, tomando las medidas necesarias para erradicar las deficiencias y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Está conformado el expediente de acciones de control de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente y se elaboraron los planes de medidas correspondientes, los cuales son debatidos en las asambleas de los trabajadores y se les da seguimiento en el Comité de Prevención y Control. Se realizan análisis de los resultados de las acciones de control interno, según consta en las actas de la Junta Directiva.



En las actas correspondientes a las asambleas de los trabajadores existe evidencia de la evaluación periódica del desempeño de la entidad, a través del análisis del cumplimiento del Plan Económico, de Venta, Producción, Siembra y Ganadería.

Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda, a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción, los que se pueden constatar en el Registro de Medidas Disciplinarias.

Con la evaluación del Control Interno no se define ningún área con deficiencias relevantes a la cual enfocar la evaluación.

### **2.1.3 Elaboración de los programas por área de gestión para la recopilación de la información existente de la visión sistémica**

Se elaboraron los programas de auditoría a aplicar para recopilar información y la obtención de evidencias; se evaluarán los procesos relacionados con la gestión administrativa, económico financiera, comercial, de recursos humanos, de producción de bienes y servicios e información **(Ver Anexo No. 3)**, con el objetivo de caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la gestión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa, teniendo en cuenta las Directrices Generales y los Principios Básicos.

### **2.1.4 Recopilación de la información existente de la visión estratégica, en el conocimiento de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”**

Se identificaron las fortalezas y debilidades imperantes en el interior de la cooperativa, así como las oportunidades y amenazas de su entorno (matriz DAFO), para la posterior elaboración de soluciones estratégicas en función del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y la disminución del impacto que puedan originar las debilidades y amenazas **(Ver Anexo No. 4)**

### **2.1.5 Definición de los indicadores de gestión**

Se definen los indicadores que facilitan el desarrollo de la evaluación de la gestión, basados en criterios de medición de eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto del desempeño de la UBPC. **(Ver Anexo No. 5)**

#### **Indicadores de Economía.**

- Economía en la asignación de los recursos.
- Rendimiento de las ventas.



- Liquidez general.
- Liquidez inmediata.
- Endeudamiento.
- Rotación de inventarios.
- Ciclo de rotación de inventarios.
- Ciclo de cobro.
- Costo por peso de producción mercantil.
- Capital de trabajo.
- Gastos totales del período.
- Utilidades del período.

**Indicadores de Eficiencia:**

- Productividad.
- Salario medio.
- Promedio de trabajadores.
- Salario medio mensual.
- Rotación del personal.

**Indicadores de Eficacia:**

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medida.
- Cumplimiento del Plan de Producción.
- Cumplimiento del Plan de Ventas.

**Indicadores de Calidad:**

- Nivel de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio recibido.

**Indicadores que pueden medir el nivel de impacto:**

- Los indicadores que miden satisfacción del cliente o usuarios se pueden tomar para medir el impacto de la calidad del producto.
- Las respuestas a las necesidades planteadas por los clientes, la prontitud en resolver los problemas, la repercusión de los resultados del trabajo desde el punto de vista social.
- Los resultados que se obtienen a partir del uso de la información obtenida mediante los productos o servicios ofertados.



### **2.1.6 Identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad**

- Se comprobó que en la Unidad Básica de Producción Cooperativa existe un almacén de fertilizantes y productos químicos para el control de plagas y enfermedades, ubicado en el mismo local del personal de oficina, los cuales alegan que los olores tóxicos que emanan, les han ocasionado malestares.
- Se emplean de manera sistemática productos químicos a los suelos y cultivos, lo que provocan el efecto de residuo en los productos cosechados.
- Se determinan también como aspectos negativos la erosión de los suelos, ocasionado por las labores agrícolas que se desarrollan.
- Está implementado un sistema de riego, que por el agua empleada, saliniza los suelos.
- La compactación del suelo es uno de los fenómenos destructivos, producto del pastoreo del ganado (vacuno, bobino, porcino, equino). El ganado, al pastar en estos suelos elimina las celdas de oxígeno indispensables para el crecimiento vegetal, dejando un suelo infértil al cabo de unos pocos años de su uso como potreros.

## **2.2 Ejecución**

En esta segunda fase se desarrollarán los programas por áreas de gestión elaborados en la planeación, se realizará un análisis de la visión estratégica identificando soluciones estratégicas para minimizar los efectos de las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas internas y las oportunidades del entorno cercano, se calcularán y analizarán los indicadores de gestión por variables y se propondrán soluciones que den al traste con los aspectos negativos que originan daños al medio ambiente.

### **2.2.1 Aplicación de los programas por área de gestión**

#### **Gestión Administrativa**

La Unidad Básica de Producción Cooperativa se propuso cumplir ocho objetivos de trabajo para el año 2015, relacionados con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y respondiendo al plan de la economía aprobado.



**Objetivo de Trabajo No.1:** Crecer en un 6% la producción agrícola. (Lineamientos No. 177, 187 y 201). **Incumplido.**

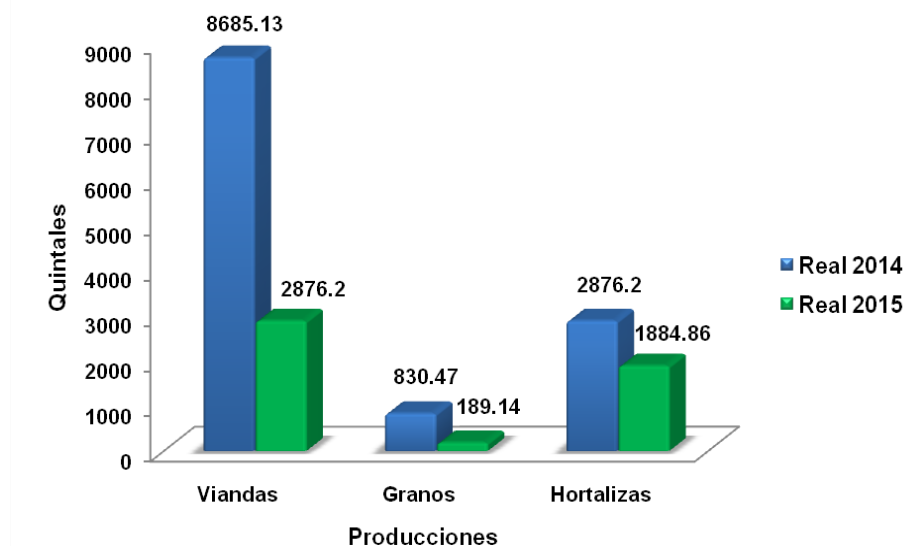
Para ello se contaba con una fuerza de trabajo de 43 hombres directos a la producción, 105 hectáreas dedicadas a los cultivos varios, de las cuales 10,5 contaban con sistema de riego y los paquetes tecnológicos para cada tipo de cultivo, así como la maquinaria agrícola y fuerza animal para la preparación de tierra.

**Criterios de medida No.1:** Lograr 20 191,80 quintales de granos, viandas y hortalizas, que significan un crecimiento con relación al año anterior de 7 800 quintales. (Lineamientos No. 187 y 193). **Incumplido.**

### Evaluación

A través de una minuciosa revisión de los planes de producción de los años 2014 y 2015, pudo comprobarse un decrecimiento significativo en la producción de viandas, granos y hortalizas:

**Gráfico No. 1:** Cumplimiento del plan de producción



**Fuente:** Elaboración propia.

El incumplimiento al 78% de los planes productivos del 2015, con respecto al año anterior, estuvo causado por la incidencia de factores climatológicos que afectaron sensiblemente todos los cultivos, pues el régimen de precipitaciones, desde febrero a septiembre, fue muy escaso, lo que impactó directamente en los rendimientos de los cultivos de viandas, granos y hortalizas, dejándose de cosechar por este concepto más de siete mil quintales y en la llamada campaña de frío, las intensas lluvias provocaron

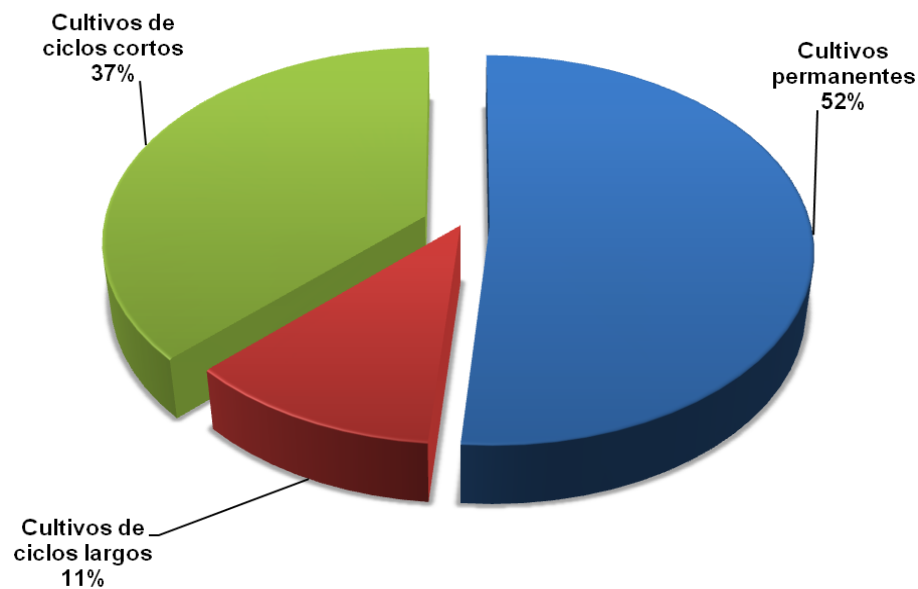
un exceso de humedad en los suelos, generando la proliferación de enfermedades a los cultivos del tomate y frijol, dígase, pega del frijol (*Hedilepta indicata*) y el tizón del tomate (*Alternaria solani*).

**Criterios de medida No. 2:** Lograr no menos del 50% de las áreas agrícolas con cultivos permanentes o ciclos largos. (Lineamientos No.187 y 201). **Cumplido.**

### Evaluación

Se comprobó que en el año 2015 existían 105 hectáreas agrícolas, de las cuales 66 están dedicadas a cultivos permanentes o de ciclos largos:

**Gráfico No. 2:** Distribución de los cultivos



**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico No. 2, evidencia que el 63% de las áreas cultivables están dedicadas a cultivos permanentes o de ciclos largos, por lo que se puede decir que el criterio de medida se cumplió satisfactoriamente.

**Criterios de medida No. 3:** Sembrar no menos de 13 hectáreas de plátano extradenso. (Lineamientos No.187 y 201). **Cumplido.**

### Evaluación

Se analizó la programación mensual del año 2015 y se comprobó la siembra de 18 hectáreas de plátano extradenso, que por ser un cultivo de ciclo largo no se ha cosechado, por lo que aún el cumplimiento del plan de producción se desconoce, no obstante, el criterio de medida fue cumplido satisfactoriamente.





**Criterios de medida No. 4:** Desarrollar un proceso de comercialización dirigido y controlado por Acopio de forma eficiente, contratando el 80% de la producción. (Lineamientos No. 181, 183, 184 y 190). **Cumplido.**

**Evaluación**

En el proceso de revisión del cumplimiento del plan de producción y ventas a la empresa acopiadora, se apreció que:

**Tabla No. 2:** Comportamiento del proceso de contratación y venta de las producciones.

| Producción Real (PR) | Real de Ventas Contratadas (RVC) | RVC/PR * 100 |
|----------------------|----------------------------------|--------------|
| 454,1 Toneladas      | 372,7 Toneladas                  | 82%          |

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso es controlado mensualmente en la programación de la UBPC, evidenciándose que las producciones contratadas representaron el 82% del total producido, lo que demuestra el cumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 5:** Beneficiar 7,0 caballerías con medidas sencillas de conservación de suelo. (Lineamiento No. 187). **Cumplido.**

**Evaluación**

Fueron recorridas 7,8 caballerías (105 hectáreas) del total que posee la Unidad Básica de Producción Cooperativa dedicadas a los cultivos varios, en dicho recorrido, entrevistas a trabajadores y al jefe de producción, se comprobó, la utilización de técnicas sencillas de conservación de los suelos, tales como, la aplicación de 100 toneladas de abono orgánico en 55 hectáreas, se crearon barreras vivas y muertas en las áreas cultivables próximas a la rivera del río Sagua, para evitar la erosión y el deslave de los suelos, se construyó un sistema de drenaje para las áreas que son afectadas por frecuentes inundaciones, evidenciándose el cumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 6:** Lograr dos yuntas de bueyes por caballería. (Lineamiento No. 206). **Incumplido.**

**Evaluación**

En conteo físico de los bueyes de trabajo existentes en la forma de producción, se pudo corroborar que:

**Tabla No. 3:** Correlación yuntas de bueyes/caballerías.

| Total de caballerías | Total de yuntas de buey | Yuntas de buey / Caballerías |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| 7,8                  | 13                      | 1,7                          |

Fuente: Elaboración propia.



Debido a la ocurrencia de un accidente por mal manejo de la masa ganadera, hubo de lamentar la pérdida de dos bueyes, la venta a la industria cárnica de cuatro bueyes, que ya no estaban aptos para el trabajo y la no realización de una eficiente planificación de la doma de toros, afectó el cumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 7:** Sembrar 6 hectáreas de yuca con tecnología. (Lineamiento No. 187). **Cumplido.**

### Evaluación

En análisis realizado al Registro de la Programación Agrícola del año 2015, se confirmó que se sembraron un total de 13 hectáreas de yuca con tecnología (dos en febrero, cuatro en abril, dos en mayo, cuatro en agosto y una en octubre), lográndose sembrar siete hectáreas por encima de lo planificado, usando tecnología de punta, dígase, la siembra en canteros, la introducción de un paquete tecnológico, que incluyó el empleo de semillas certificadas, la aplicación de medios biológicos y productos químicos para prevenir o combatir plagas y enfermedades en los cultivos, así como el empleo de fertilizantes orgánicos y químicos que beneficiaron a los cultivos y suelos.

**Tabla No. 4:** Aplicación de productos biológicos, químicos y fertilizantes.

| Meses              | Hectáreas | Medios biológicos                              |
|--------------------|-----------|--|
| Abril              | 6         | 100 000 individuos x hectáreas de Trichogranma |
| Mayo               | 7         | 100 000 individuos x hectáreas de Trichogranma |
| Julio              | 2         | 100 000 individuos x hectáreas de Trichogranma |
| Noviembre          | 6         | 100 000 individuos x hectáreas de Trichogranma |
| Diciembre          | 4         | 8 kg x hectáreas Trichoderma                   |
| Productos Químicos |           |  |
| Julio              | 7         | 110 cc x mochila de Titán                      |
| Septiembre         | 8         | 110 cc x mochila de Titán                      |
| Agosto             | 8         | 110 cc x mochila de Titán                      |
| Noviembre          | 6         | 1 Litro x mochila de Dimetato                  |
| Fertilizantes      |           |  |
| Abril              | 8         | 0,7 Toneladas x hectáreas de Nitrato de Amonio |
| Julio              | 8         | 1,5 Toneladas x hectáreas de NPK               |

**Fuente:** Elaboración propia.

Sin lugar a dudas, el empleo de la ciencia y la técnica es sinónimo de mayores y mejores resultados productivos, pues al revisar el historial de campo, se comprobó que, de un rendimiento por hectárea de 7,5 toneladas en el 2014, con la aplicación del paquete tecnológico, se produjo un incremento hasta 13,2 toneladas por hectáreas en el 2015, lo cual evidencia el cumplimiento del criterio de medida.



**Criterios de medida No. 9:** Sembrar no menos de seis hectáreas de maíz. (Lineamiento No. 193). **Cumplido.**

**Evaluación**

Al revisar la programación del cierre del mes de octubre del año 2015, se constató el registro de la siembra de seis hectáreas de maíz, cosechándose 5,4 toneladas, para un rendimiento de 0,9 toneladas por hectáreas, lo cual permite evaluar el criterio de medida como cumplido.

**Criterios de medida No. 10:** Sembrar no menos de seis hectáreas de frijol. (Lineamiento No. 193) **Cumplido.**

**Evaluación**

Por la evidencia documental en el registro de la programación, se pudo comprobar que fueron sembradas ocho hectáreas de frijoles:

**Tabla No. 5:** Comportamiento de la siembra de frijoles.

| Meses            | Enero | Febrero | Agosto | Noviembre | Total    |
|------------------|-------|---------|--------|-----------|----------|
| <b>Hectáreas</b> | 4     | 2       | 1      | 1         | <b>8</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

La siembra escalonada por meses, permitió cosechar 3,3 toneladas de frijoles de las distintas variedades y un rendimiento de 0,4 toneladas por hectáreas, no alcanzándose un mayor rendimiento por las afectaciones de las intensas lluvias, que propiciaron la aparición de enfermedades como la Roya del frijol, que ocasionó la pérdida de 4,4 toneladas, no obstante, el criterio de medida fue cumplido al 133%.

**Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:**

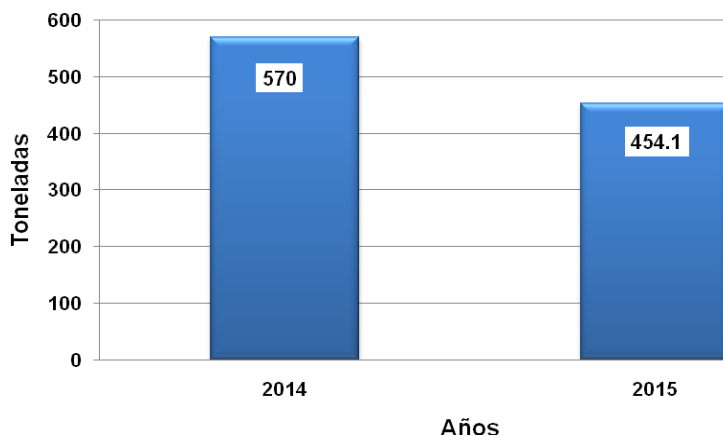
Al realizar la evaluación del primer objetivo de trabajo se comprobó que de un total de 9 criterios de medida, se incumplieron solamente dos, para un 78% de cumplimiento. Siendo evaluado el objetivo como incumplido, al no lograrse el crecimiento de las producciones, esto es a simple vista una contradicción, la cual se explicará a continuación:

- Los criterios de medida no fueron enfocados hacia el cumplimiento del objetivo de trabajo, pues no se logró el tan necesario crecimiento de la producción agrícola, independientemente de la incidencia de factores ajenos a la voluntad del hombre, dígame, clima.

- Presentan problemas de redacción, de una planificación científica y de objetividad, lo que dificulta evaluar su cumplimiento, por ejemplo, entre mayor cantidad de plantaciones de ciclo largo o permanente se tengan, menor será la disponibilidad de tierra cultivable para dedicarla a cultivos de ciclos cortos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado con relación a los criterios de medida y la incidencia directa del clima, que afectó los rendimientos de los cultivos cosechados en 115,9 toneladas de viandas, granos y hortalizas, constituyeron las causas del incumplimiento del objetivo de trabajo.

**Gráfico No. 3:** Comportamiento de la producción de granos, viandas y hortalizas.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo de Trabajo No. 2:** Crecer en la producción y lograr un desarrollo ascendente en la ganadería vacuna. (Lineamiento No. 192). **Cumplido.**

Como respaldo material para su cumplimiento se contó con 15 hombres directos a la producción, 216,26 hectáreas dedicadas a la ganadería, de las cuales 20 se dedicaron a la siembra de pastos y forrajes, un técnico veterinario, 100 vacas reproductora y 30 novillas, se contaba también, con ocho reproductoras de équidos, que son utilizadas para mantener el pastoreo y acarreo de la leche producida, 20 hectáreas para el apacentamiento de los toros de ceba, además de los insumos necesarios para la actividad pecuaria.

**Criterios de medida No. 1:** Producir 72 051 litros de leche, significando un crecimiento de 1 000 litros con relación al año anterior. (Lineamientos No. 184, 185, 186 y 192).

**Cumplido.**



### Evaluación

Al cierre de la programación del año 2015 está reflejada la producción de 73 735 litros de leche, creciendo en 3 135 litros con relación al año 2014. Esto significa el cumplimiento del criterio de medida en un 102%.

**Criterios de medida No. 2:** Lograr un promedio superior a 6,0 litros de leche por vaca. (Lineamientos No. 184, 185, 186 y 192). **Incumplido**

### Evaluación

Se revisó la programación de ganadería del 2015, específicamente el indicador “litros por vaca” desde enero a diciembre:

**Tabla No. 6:** Promedio de litros de leche por vacas.

| Meses          | E   | F   | M   | A   | M   | J | J   | A | S | O | N | D   | Total |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|---|---|---|---|-----|-------|
| Litros x Vacas | 4,5 | 4,5 | 3,8 | 4,5 | 4,7 | 5 | 4,5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,5 | 52,0  |

Fuente: Elaboración propia.

Comprobándose que se promedió a 4,3 litros de leche por vaca, por lo que se incumple el criterio de medida al no garantizarse la adecuada base alimentaria, por el impacto de la sequía, incidiendo también el abasto de agua para las vacas de ordeño, teniéndose que acarrear el agua en pipa desde el río hasta las áreas de pastoreo.

**Criterios de medida No. 3:** Mantener como mínimo 40 vacas de ordeño. (Lineamientos No. 184, 185, 186 y 192). **Incumplido.**

### Evaluación

En la programación de ganadería del mes de diciembre del 2015, se registraron un total de 35 vacas en ordeño, representando el 87,5%, el más bajo alcanzado durante el año, lo cual repercutió en el incumplimiento del criterio de medida, independientemente que el promedio de vacas en ordeño del año fue de 46.

**Criterios de medida No. 4:** Sembrar 2 hectáreas de caña y 2 hectáreas de Kingrás. (Lineamiento No. 192). **Cumplido.**

### Evaluación

Al analizarse el cierre de la programación de ganadería del 2015, pudo constatar que fueron sembradas 6 hectáreas de caña y 2,5 de Kingrás entre los meses de febrero a noviembre; materializándose así el criterio de medida, plantándose 4,0 hectáreas más de caña y 0,5 de Kingrás.



**Criterios de medida No. 5:** Realizar programa para la ceba de toro. (Lineamiento No. 192). **Cumplido.**

#### **Evaluación**

Se realizó un recorrido por el área dedicada a la ceba de toros y en entrevista con el Jefe de Ganadería, explicó que para la ejecución del programa se realizó una selección de 27 animales que cumplieran con la categoría de toro ceba para una atención diferenciada. Se acometió la construcción de los comederos y las naves de reposo, lo que obligó a desarrollar con medios propios una inversión que garantizara la base alimentaria de estos animales, se sembraron pastos, se puso en explotación una máquina forrajera que se encontraba en almacén como activo fijo en desuso, a la que se le dio salida del almacén el día 27 de abril del 2015, con el vale No. 105, destinándose a desfibrar el alimento de los toros de ceba. Como alternativa para garantizar la permanencia de comida, dígase, de pastos, hubo de emplearse el método de acuartonamiento. Las acciones desarrolladas proporcionaron la información suficiente para determinar el cumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 6:** Garantizar un diagnóstico de 10 hembras por semental. (Lineamiento No. 192). **Incumplido.**

#### **Evaluación**

En la documentación relacionada con el movimiento de rebaños de la forma de producción, aparecen registrados un promedio de 100 hembras reproductoras y cinco sementales, lo que establece una correlación de 20 hembras por semental, demostrando que no se ha logrado el diagnóstico esperado y el incumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 7:** Lograr 60 nacimientos. (Lineamiento No. 192). **Cumplido.**

#### **Evaluación**

Aparecen registrados en la programación de ganadería del cierre de diciembre de 2015, un acumulado de 62 nacimientos vacunos, que representan el 103% con relación a lo planificado, por lo que el criterio de medida fue cumplido.

#### **Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:**

Independientemente a que el objetivo de trabajo se cumplió y los criterios de medida se llevaron a vía de hecho al 58,2%, incumpléndose tres, por factores ajenos a la voluntad de los trabajadores.



Es de resaltar que este objetivo pudo tener un mejor enfoque, haciendo referencia a los indicadores leche y carne dentro de la producción pecuaria, específicamente de la ganadería vacuna. Algunos criterios de medida pudieron ser más conservadores en las cifras propuestas, de manera tal que fueran cumplibles.

**Objetivo de Trabajo No. 3:** Lograr mejorar los resultados económicos, la contabilidad y el control de los recursos. (Lineamientos No. 179, 200 y 203). **Cumplido**

Para llevar a vía de hecho el objetivo se contaba con la plantilla cubierta en los departamentos económico y contable, se tenían todas las áreas vinculadas a un centro de costo específico para cada actividad, mercado seguro, se operaba con liquidez financiera, se inició el año sin cuentas por pagar y el costo por peso de producción por debajo de los 0,75 centavos.

**Criterios de medida No. 1:** Lograr que las áreas vinculadas tengan un centro de costo. (Lineamientos No. 179 y 199). **Cumplido.**

### Evaluación

En el año 2015 existían un total de cinco áreas vinculadas, las cuales estaban asociadas a un centro de costo.

**Tabla No. 7:** Áreas vinculadas a un centro de costo.

| Áreas                          | Centros de costos               |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Dirección                      | Centro de costo Dirección       |
| Servicio                       | Centro de costo Servicio        |
| Maquinaria                     | Centro de costo Maquinaria      |
| Finca No. 1 de Cultivos Varios | Centro de costo Cultivos Varios |
| Finca No. 2 de Cultivos Varios | Centro de costo Cultivos Varios |
| Ganadería                      | Centro de costo Ganadería       |

Fuente: Elaboración propia.

**Criterios de medida No. 2:** Mantener el costo por peso por debajo de 0,75 centavos. (Lineamiento No. 199). **Cumplido.**

### Evaluación

Cuando se examinó el Boletín Económico Financiero del cierre de diciembre de 2015 (**Ver Anexo No. 6**), se verificó que el costo por peso estaba a 0,47 centavos, por debajo de lo planificado en 0,28 centavos. Esto significa el cumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 3:** Lograr ganancias por encima de 300,5 miles de pesos. (Lineamiento No. 179). **Cumplido.**



## Evaluación

En el Boletín Económico Financiero del cierre de diciembre de 2015, quedó evidenciado que las ganancias del período alcanzaron un total de 360,7 MP, lo que representa un sobre cumplimiento del 120%, por lo que el criterio de medida fue cumplido a cabalidad.

**Criterios de medida No. 4:** Ejecutar un eficiente control de los créditos y su utilización. (Lineamiento No. 177). **Cumplido.**

## Evaluación

En estudios realizados a documentos contables, se comprobó que los créditos se ejecutan y controlan de forma eficiente, según consta en el Registro de Créditos Bancarios, donde se evidencia el empleo de dos créditos destinados a las construcciones e instalaciones pecuarias y agropecuarias, por una suma de \$ 273 151,67, como muestra la Tabla No. 8.

**Tabla No. 8:** Utilización de los créditos.

| Créditos  | Importe              |
|---|----------------------|
| 1) Construcciones e instalaciones pecuarias:<br>De ellos se han utilizado:<br>➤ Construcción de nave para alimento animal: <u>\$ 43 139,53</u><br>Pago de salario: \$ 30 000,00<br>Materia prima: 13 139,53 | <b>\$ 130 925,66</b> |
| 2) Construcciones e instalaciones agropecuarias:<br>De ellos se han utilizado:<br>➤ Construcción de 5,6 Km de cerca: <u>\$ 49 899,53</u>  | <b>142 226,01</b>    |
| Total de dinero en crédito:   | <b>273 151,67</b>    |

**Fuente:** Elaboración propia.

Se hace evidente un uso óptimo del importe monetario de los créditos otorgados, los que fueron empleados racionalmente y en las actividades previstas, siendo el criterio de medida cumplido satisfactoriamente.

**Criterios de medida No. 5:** Lograr la venta de más de un millón de pesos. (Lineamientos No. 177,181 y 183). **Cumplido.**

## Evaluación

En revisión del Boletín Económico Financiero del cierre de diciembre del 2015, se comprobó que las ventas alcanzaron un monto de \$ 1.138 317,35, lográndose \$138 317,35 por encima de lo planificado en el criterio de medida, evidenciándose así su cumplimiento.





### **Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:**

Teniendo en cuenta el análisis realizado a los criterios de medida, se considera cumplido este objetivo de trabajo, no obstante, se tiene que continuar trabajando en función de tener la contabilidad certificada, elemento indispensable para hablar de confiabilidad financiera en la forma de producción y abordar con elementos sólidos temas tales como, costos, beneficios, eficiencia y eficacia.

**Objetivo de Trabajo No. 4:** Producción de 17 toneladas de carnes (vacuna, porcina y ovina - caprina). (Lineamientos No. 191 y 192). **Cumplido**

Para dar cumplimiento a este objetivo se contaba con 27 cabeza de ganado dedicada a la producción de carne, un colectivo de siete obreros dedicados a la atención diferenciada de los toros de ceba, ganado menor y porcino, 26 hectáreas dedicadas al pastoreo de las diferentes especies de ganado, 40 reproductoras ovinas, 10 porcinas y 10 caprinas. Se tenía en nómina un técnico veterinario y los insumos necesarios para la atención de la masa.

**Criterios de medida No.1:** Vender 13 toneladas de carne vacuna al combinado cárnico. (Lineamiento No.192). **Cumplido.**

### **Evaluación**

En análisis de los documentos del cierre de la programación de ganadería del mes de diciembre del 2015 y el registro de ventas, en los que se ejecutaron ventas totales de 21,39 toneladas de carne vacuna. Esto demuestra que el criterio de medida se cumplió en un 164,5% de lo planificado.

**Criterios de medida No. 2:** Comercializar 1,5 toneladas de carne porcina y 1,0 tonelada de carne ovino - caprino de venta autoconsumo. (Lineamiento No.192).

**Incumplido.**

### **Evaluación**

En el proceso de revisión de los documentos contables, existe constancia de la venta de carne porcina y ovino - caprino a los trabajadores, entre los documentos están las facturas, la programación mensual y los vales de salida del almacén. Se comprobó el consumo mensual de estas como parte del autoconsumo, vendiéndose por este concepto 1,58 toneladas de carne porcina y 0,37 tonelada de ovino-caprino.

Como se puede apreciar el indicador carne ovino-caprino no se cumplió, quedándose al 37%, pues se dedicó estas producciones, fundamentalmente, a la venta directa a los



trabajadores y familias, teniendo en cuenta el nivel de complejidad que lleva la elaboración de estas carnes en comedores obreros. Es decir, que el criterio de medida, independientemente de su incumplimiento hay que destacar que los resultados en sentido general no fueron malos.

### **Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:**

**Tabla No. 9:** Estadística de Producciones Pecuarias 2015.

| Meses                  | U/M       | Total        |
|------------------------|-----------|--------------|
| Vacuno                 | Toneladas | 21,39        |
| Ovino                  | Toneladas | 1,12         |
| Caprino                | Toneladas | 0,19         |
| Porcino                | Toneladas | 1,58         |
| <b>Total de Carnes</b> | Toneladas | <b>24,28</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

Para evaluar el cumplimiento del objetivo de trabajo, se analizaron los criterios de medida y las estadísticas que aparecen ilustradas en la Tabla No. 9. El objetivo debió ser más específico en las variedades de carnes y su destino final, pues da la sensación que lo planificado a producir sería destinado a la comercialización con la industria cárnica, sin embargo, lo producido en porcino y ovino-caprino se dedicó completamente al autoconsumo y venta a trabajadores.

El tema producción de carne vacuna pudo incluirse en el objetivo de trabajo No. 2, que está relacionado con la producción y desarrollo ascendente de la ganadería vacuna, como uno de los criterios de medida de este objetivo. A sabiendas que este es un renglón productivo incipiente dentro de la UBPC “28 de Enero”.

**Objetivo de Trabajo No. 5:** Producir 26 toneladas de frutales. (Lineamiento No.195).

### **Incumplido.**

Para el cumplimiento de este objetivo la unidad contaba con ocho hectáreas de área cultivable, de ellas, dos para la producción de guayaba, dos para mango, 0,5 de naranja dulce, 0,5 de aguacate, tres de frutabomba y el perímetro de las áreas está sembrado de coco, dos hombres directos a la producción y el paquete tecnológico.

**Criterios de medida No. 1:** Sembrar como mínimo tres hectáreas de frutabomba. (Lineamiento No.195). **Incumplido.**

### **Evaluación**

En las evaluaciones realizadas se comprobó que este criterio de medida no se cumplió, debido a que las semillas regadas en los canteros, en tres ocasiones, según se refleja



en los reportes de trabajo, no tuvieron un por ciento adecuado de germinación, por lo que no se pudo concretar el cultivo y los resultados esperados.

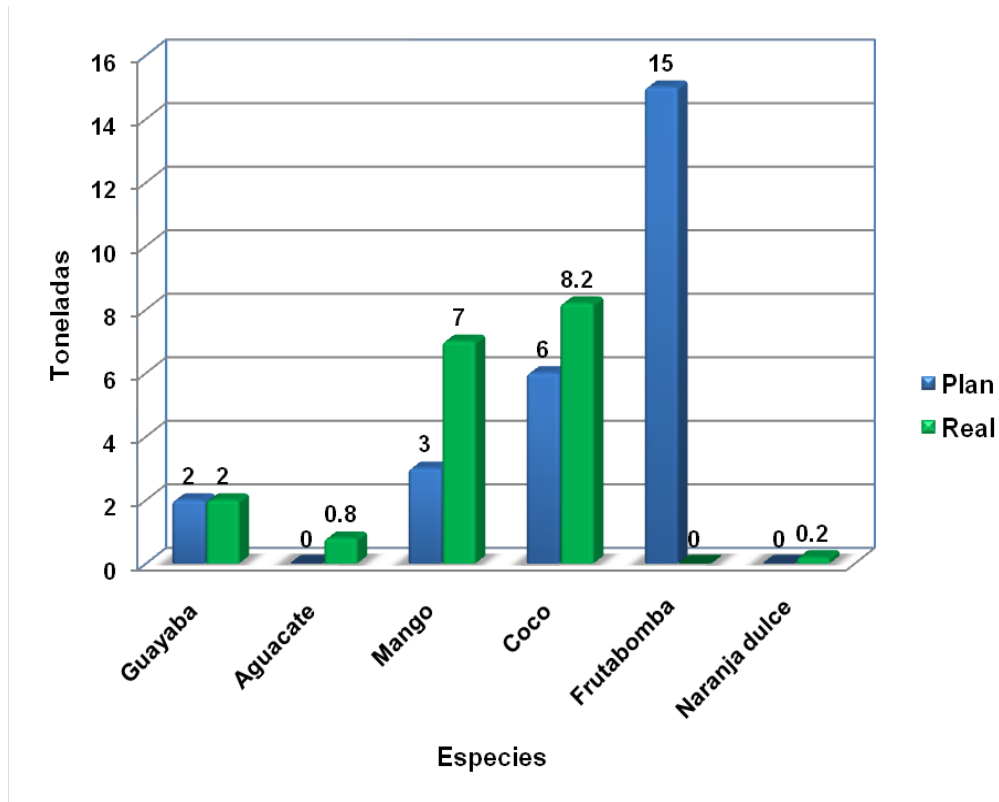
**Criterios de medida No. 2:** Atención priorizada a la Finca de Frutales. (Lineamiento No.195). **Cumplido.**

### Evaluación

En recorrido por la Finca de Frutales se pudo evidenciar que están creadas las condiciones para incrementar el cultivo y producción de frutales, los suelos en óptimas condiciones y las atenciones culturales adecuadas a cada cultivo, vaticinan resultados favorables. En las observaciones realizadas a los reportes de trabajo se confirmó la realización del laboreo, el riego y fertilización a todas las áreas.

### Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:

**Gráfico No. 4:** Producción de frutas en el año 2015.



Fuente: Elaboración propia.

Este objetivo pudo ser un criterio de medida del objetivo de trabajo No. 1, pues las frutas están contempladas dentro del crecimiento planificado de la producción agrícola en el año 2015. Al evaluar el comportamiento de los criterios de medida se determinó el incumplimiento de este objetivo, ya que no se logró el cultivo de las tres hectáreas de frutabomba, incidiendo en el cumplimiento del plan de producción de frutales, que era



de 26 toneladas, lográndose solamente 18,2 toneladas, que representó el 70% de lo planificado.

**Objetivo de Trabajo No. 6:** Incrementar la gestión de los Recursos Humanos. (Lineamientos No.197, 198,199 y 200). **Cumplido.**

Para dar cumplimiento a este objetivo la UBPC contaba con la plantilla completa en el departamento de Recursos Humanos, el plan de capacitación confeccionado y que el 100% de los trabajadores se encontraban vinculados a los resultados finales de la producción.

**Criterios de medida No. 1:** Alcanzar un salario medio por trabajador de 500,00 pesos. (Lineamientos No.197 y199). **Cumplido.**

#### **Evaluación**

Existe evidencia en el Boletín Económico - Financiero del año 2015, que se alcanzó un salario medio por trabajador de 630,23 pesos, lo que representa un incremento de 130,23 pesos y el 126% con relación a lo planificado, cumpliéndose así el criterio de medida.

**Criterios de medida No. 2:** Lograr que el 100% de los trabajadores resulten capacitados. (Lineamiento No. 200). **Cumplido.**

#### **Evaluación**

Fueron revisados los documentos relacionados con las acciones de capacitación, y se comprobó la existencia del Plan de Capacitación, en el cual se trazan 12 acciones a desarrollar durante el año 2015 y existen evidencias en actas de las acciones de capacitación realizadas. Se tiene elaborado un diagnóstico de las necesidades de capacitación, donde se reflejan las funciones o tareas principales y se realiza la preparación a los jefes de cada colectivo, a través del Jefe de Producción al inicio de cada ciclo productivo.

**Tabla No. 10:** Acciones de capacitación:

| No. de Acta | Fecha      | Lugar               | Responsable                  |
|-------------|------------|---------------------|------------------------------|
| 1/2015      | 17/1/2015  | Finca No.1          | Leonel Llorente Maresma      |
| 2/2015      | 15/2/2015  | Caney               | Graviel Roble de los Ángeles |
| 3/2015      | 13/3/2015  | Finca de Frutales   | Clemente Proenza Perdomo     |
| 4/2015      | 10/4/2015  | Finca No.2          | Graviel Roble de los Ángeles |
| 5/2015      | 11/5/2015  | Finca No.1          | Clemente Proenza Perdomo     |
| 6/2015      | 16/6/2015  | Finca No.2          | Graviel Roble de los Ángeles |
| 7/2015      | 15/7/2015  | Finca No.2          | Leonel Llorente Maresma      |
| 8/2015      | 20/8/2015  | Ganadería           | Héctor Salazar Leyva         |
| 9/2015      | 16/9/2015  | Proyecto 8 de Marzo | Héctor Salazar Leyva         |
| 10/2015     | 10/10/2015 | Finca No.1          | Adolfo Hernández Perdomo     |
| 11/2015     | 23/11/2015 | Huerto              | Leonel Llorente Maresma      |
| 12/2015     | 20/12/2015 | Finca No.1          | Leonel Llorente Maresma      |

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento**

Se comprobó que los dos criterios de medida se cumplieron satisfactoriamente para un 100%, logrando así el cumplimiento de este objetivo, independientemente que el tema recursos humanos es muy amplio y complejo, por la cantidad de factores que inciden en el tratamiento del hombre como trabajador. Son muchas las cuestiones que intervienen en la formación de un colectivo laboral idóneo y con sentido de pertenencia.

**Objetivo de Trabajo No. 7:** Fortalecer el enfrentamiento a las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, delitos y corrupción. **Cumplido.**

Para dar cumplimiento al objetivo se contaba con una Comisión Económica, un Grupo de Prevención y Control, Guía de Autocontrol, sistema de guardia operativa y obrera que involucra a todo el colectivo laboral, además de cuatro obreros dedicados a tiempo completo a la vigilancia y protección de las áreas más vulnerables.

**Criterios de medida No. 1:** Crear equipos de control a las fincas y las áreas de responsabilidad. **Cumplido.**

### **Evaluación**

Se comprobó la existencia de una Comisión Económica integrada por ocho miembros, que fueron aprobados en el acta No. 1 de la Asamblea General de fecha 17 de enero de 2015, dicha comisión está dirigida por el Jefe de Producción y realiza inspecciones por las distintas áreas mensualmente.



**Tabla No. 11:** Plantilla de la Comisión Económica.

| <b>Miembros</b>              | <b>Cargo que ocupan</b>           |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Leonel Llorente Maresma      | Jefe de Producción                |
| Ivis Fuentes Rodríguez       | Económica                         |
| Violennis Pineda Aranda      | Jefa de Recursos Humanos          |
| Grabiél Roble de Los Ángeles | Jefe de Finca No. 1               |
| Héctor Salazar               | Jefe de la Ganadería              |
| Ramón de la Cruz             | Jefe del Proyecto 8 de marzo      |
| Francisco Civila             | Secretario de la Sección Sindical |
| Roberto Riverón Salazar      | Secretario del Núcleo del PPC     |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Criterios de medida No. 2:** Que la guardia operativa funcione permanentemente.

**Cumplido.**

#### **Evaluación**

Está creado un plan de rotación de todos los trabajadores de la entidad para la realización de la guardia operativa de forma diaria y en diferentes horarios del día y la noche, haciéndose recorridos y controles a cada objetivo económico de la cooperativa, lo cual permitió que en el año 2015 no ocurriera ningún hecho delictivo e ilegalidad. Siendo así viable el criterio de medida.

**Criterios de medida No. 3:** Incrementar el cuidado y control de la masa animal. (Lineamiento No.192). **Cumplido.**

#### **Evaluación**

Para el cuidado y control de los animales, se realizan conteos sorpresivos, rondas administrativas en horario nocturno, marcaje al fuego, con presillas y se realizan los movimientos de rebaño mensual, como se comprobó en los modelos de programación analizados del año 2015. Esto representa el cumplimiento del criterio de medida.

**Criterios de medida No. 4:** Esclarecimiento y solución a todo tipo de manifestación de hechos delictivos, corrupción, ilegalidades e indisciplina. **Cumplido.**

#### **Evaluación**

En revisión efectuada a las actas de la junta directiva se constató que se evalúa mensualmente el tema “Análisis de la situación delictiva, indisciplina social y otras manifestaciones nocivas”, en el punto del orden del día relacionado con la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República. Lo cual, unido a las acciones de control y demás medidas adoptadas por la junta directiva y la asamblea general, han permitido ir disminuyendo paulatinamente la ocurrencia de estos tipos de hechos hasta



llegar a cero en el año 2015. Todo lo cual inclina la balanza a favor del cumplimiento efectivo del criterio de medida.

**Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:**

Después de confirmar que todos los criterios de medida se ejecutaron satisfactoriamente y que está constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el administrador y nueve miembros, desarrollando sus reuniones bimensualmente y dejando evidencia documental del plan de temas a tratar, las acciones a desarrollar en los dos meses posteriores a cada reunión y la efectividad de su cumplimiento. Por todo lo cual se evalúa este objetivo como cumplido.

**Objetivo de Trabajo No. 8:** Crecer en los indicadores de atención al hombre y su familia. (Lineamientos No.197, 198 y 199). **Cumplido.**

En función de dar cumplimiento al objetivo se dedicó el 10% de la producción a la atención al hombre y su familia, servicio de comedor y cafetería, plan de actividades recreativas, una cuenta de reserva con 80 000 pesos para la estimulación material y se incrementó el anticipo a un 50 por ciento a los trabajadores directos y 45 por ciento a los indirectos, respectivamente.

**Criterios de medida No. 1:** Lograr la satisfacción de las necesidades y demandas de productos agrícolas de los trabajadores y sus familias. (Lineamientos No.197 y 198).

**Cumplido.**

**Evaluación**

El Plan de Producción de la UBPC está diseñado en función de la satisfacción de las cada vez más crecientes necesidades de la población y particularmente de los trabajadores y sus familias, a través del sistema de venta de productos del agro dos veces a la semana y en picos de cosechas de hortalizas se hace más sistemática la atención a los obreros y familiares, tratando siempre que el cooperativista tenga, en todo momento, lo más elemental para llevar a su mesa. Ha sido prioridad la venta de carne porcina, ovino-caprina, aves de corral, leche para los que tienen hijos menores de edad o que padecen ellos u otros miembros de la familia de algún tipo de enfermedad que requiera el consumo de leche.

**Criterios de medida No. 2:** Realizar como mínimo dos actividades en el plan vacacional. (Lineamientos No.197 y 198) **Cumplido.**



## **Evaluación**

Es práctica sistemática en la cooperativa la realización de actividades recreativas en el período vacacional. En los meses de julio y agosto del 2015, se aseguraron dos actividades en la playa, donde participó el 100% de los trabajadores y sus familias, se organizó y desarrolló un campeonato de Dominó, estimulándose al final del mismo a los ganadores. En archivo de la oficina de economía, existe la evidencia documental (vales de salida del almacén), de los recursos destinados a la elaboración de los alimentos para los trabajadores y sus familias en las actividades realizadas.

**Criterios de medida No. 3:** Buscar mayor eficiencia económica para fortalecer el pago por resultados, incrementando la estimulación monetaria al trabajador. (Lineamiento No. 199) **Cumplido.**

## **Evaluación**

En el 2015 el pago se efectuó por el sistema de eficiencia económica, aprobado en la Asamblea General del 28 de diciembre del 2014, acta No. 12, con el cual se incrementó el salario en un 50% con respecto al año anterior, a los trabajadores vinculados directamente a la producción y el personal indirecto a un 45%, se repartieron las utilidades, siendo beneficiados todos los trabajadores fijos con una suma superior a los 3 000,00 pesos, generando todo esto una mayor eficiencia y productividad de cada hombre en su puesto de trabajo, más sentido de pertenencia y la estabilidad de la fuerza productiva, evitándose el éxodo hacia otras fuentes de empleo más atractivas. Es por ello que podemos afirmar que el criterio de medida fue cumplido.

## **Crítica del objetivo de trabajo y su cumplimiento:**

Teniendo en cuenta el impacto positivo logrado con la implementación y cumplimiento de este objetivo de trabajo, así como sus criterios de medidas, se puede afirmar que es un objetivo bien elaborado, cumplible y que aportó cualitativa y cuantitativamente al desarrollo y consolidación de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”.

La estructura organizativa, los procesos, actividades y los puestos de trabajo se corresponden con la misión y el objeto social, definidos en los principios básicos de las UBPC y el plan de la economía, pero hay que continuar trabajando en la formación y superación de aquellos que desempeñan responsabilidades administrativas o técnicas, partiendo de la gran realidad que es el bajo nivel cultural de la mayoría de los





trabajadores agrícolas, lo cual constituye una debilidad para el sistema de la agricultura en todo el país.

La autonomía de la gestión como otro de los principios básicos de las UBPC, sigue siendo el Talón de Aquiles, pues hay regulaciones para la adquisición de recursos materiales y financieros debido a que no se puede operar con el peso convertible (CUC), existiendo un gran número de empresas y entidades que comercializan sus producciones en este tipo de moneda, lo cual limita el acceso a un mercado donde pueda obtener un importante número de recursos necesarios para el cumplimiento de su objeto social. Situación que se solucionará cuando se materialicen los Lineamientos No. 50, 55 y 180 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

No se tiene autonomía a la hora de elegir los mercados según los intereses propios, partiendo que estos son determinados o impuestos por directiva gubernamental o empresarial, lo cual limita el nivel de gestión de la junta directiva, que como unidad básica debiera tener sus atribuciones para la toma de decisiones en este sentido, según se planteó en el Lineamiento No. 180.

No obstante, se está cuestionando a una entidad que ha venido creciendo como polo productivo que satisface, en gran medida, las necesidades y demandas de la población del casco urbano del municipio Frank País, con más de 24 334 habitantes, según el último Censo de Población y Viviendas, así como a varias instituciones sociales, además, tributa al municipio de Moa con parte de sus producciones. Resultados avalados por un estricto cumplimiento de las tareas planificadas y una acertada administración de más de 22 años de experiencia en el cargo, es decir, desde la fundación de la cooperativa.

#### **Gestión Económica Financiera:**

Independientemente que esta forma productiva no tiene la Contabilidad Certificada, cumple con las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos que rigen la actividad según las normas cubanas de la información financiera, elaborándose un Manual de Contabilidad en concordancia con las normas antes mencionadas, que ha permitido mantener actualizados los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera, tener identificadas las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros. Lo que a su vez ha posibilitado mantener la rentabilidad y una situación financiera favorable, de referencia nacional.



## **Análisis**

Las ventas planificadas fueron de 924,5 miles de pesos y se ejecutaron 1 138,3 millones de pesos, lo que representa un 23%, por encima de lo planificado durante ese año, logrando crecer en 1,2% con relación al año 2014. Las ganancias en las ventas fueron del 264% con respecto al plan y un crecimiento del 1.5% con relación al año precedente.

El costo de ventas planificado fue de 696,1 miles de pesos, alcanzando solamente 535,0 miles de pesos, representando un ahorro por este concepto de 161,1 miles de pesos, que comparado con el año anterior significó un decrecimiento favorable de 0,9%. Es de señalar que en el año 2015 y por una mala planificación se estimaron gastos superiores a lo que realmente se ejecutaron para un menor nivel de ventas que las realizadas, es decir, se planificaron más gastos, con menos ventas.

A pesar que en el año 2015 se decreció en la producción de viandas, granos y hortalizas, comparado con el año 2014, las utilidades fueron superiores a las planificadas, pues de 12,8 miles de pesos planificados, se alcanzaron 360,7 miles de pesos de utilidades libres de impuestos, lo que representan 28 veces superior a lo estimado, este crecimiento desmedido es consecuencia de una inadecuada planificación, a su vez, se creció en 109 miles de pesos de utilidades reales con respecto al año 2014, eso se explica por la disminución del costo por pesos en 0,12 centavos por cada peso de producción mercantil.

## **Gestión comercial**

La gestión comercial se ha realizado en los 22 años de constituida la UBPC por la junta directiva, en función de tener un mercado seguro para todas sus producciones, estableciendo con tiempo suficiente las contrataciones y conciliaciones con los principales clientes y proveedores.

Entre sus principales clientes se encuentran, la Empresa de Acopio Holguín, UEB Frank País, la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Frank País, la Empresa Cárnica Holguín y la UEB de Productos Lácteos Levisa.

## **Proceso de venta**

El Sistema de Gestión de Calidad de la cooperativa para el proceso de comercialización con sus clientes, está regido por las Normas Cubanas Obligatorias y sujeto a lo reglamentado por los Ministerios de la Agricultura y de Salud Pública en materia de



salubridad, inocuidad e higiene para la compra-venta de los productos agrícolas, estableciendo cuatro categorías para los productos agropecuarios:

- Primera
- Segunda
- Tercera
- Extra

Algunos productos sólo disponen de la categoría Única, como aparece en sus respectivas normas de especificaciones de calidad.

La junta directiva dirige y organiza acciones de gestión de venta con vista a asimilar nuevos mercados, desarrollo de nuevas variedades de productos agropecuarios, posicionamiento en el mercado, análisis de la competencia y evaluación de la competitividad del factor precio-calidad.

### **Proceso de Contratación**

Todos los contratos aprobados se introducen en el Sistema de Control de Contrato, los que están vinculados con el Decreto – Ley 304 “De la Contratación Económica”, de fecha 27 de diciembre de 2012 y el Decreto 310 de fecha 29 de octubre de 2012. Cada cliente de la UBPC se identifica por un código único de números y letras. Todo esto buscando la legitimidad y legalidad de las operaciones de compra-ventas, exigiendo y controlando diariamente el cumplimiento de las producciones contratadas, el acopio y traslado, en tiempo y forma, por los clientes de los productos comprados, para evitar así las pérdidas por mermas y calidad, lo cual no siempre se cumple, fundamentalmente, por Acopio y la Industria Láctea, generando pérdidas económicas para la forma de producción al tener que variar los precios de ventas por concepto de calidad.

Como parte de la Estrategia de Comercialización, que responde fundamentalmente a dar respuesta a las necesidades de los clientes potenciales, se realizan conciliaciones mensuales y cada 10 días con Acopio, por emplearse el sistema de pago por factura.

### **Plan de Ventas**

Con relación al plan de venta hay que destacar que se presenta una situación muy favorable con relación a las ventas de leche a la industria láctea, que de un plan de 11 413,5 litros, se le vendieron 20 288,5 litros, pues la misma asumió parte de las ventas contratadas con Comercio. De igual manera se sobre cumplieron las ventas a la Industria Cárnica en un 169,2%.



Por su parte se incumple el plan de ventas de los productos agrícolas a Acopio, el mayor cliente que posee la cooperativa para estas producciones, quedándose al 99,17%, provocado por las pérdidas de las producciones de frijol y tomate.

**Tabla No. 12:** Cumplimiento del Plan de Venta de los productos.

| Productos                       | U/M       | Plan     | Real     | Variación (%) |
|---------------------------------|-----------|----------|----------|---------------|
| Leche para la Industria Láctea  | Litros    | 11 413,5 | 20288,5  | 177,76        |
| Leche para Comercio             | Litros    | 49 786,5 | 44 259,5 | 88,90         |
| Carne vacuna                    | Toneladas | 13       | 21,39    | 164,54        |
| Acopio (producciones agrícolas) | Toneladas | 375,8    | 372,7    | 99,17         |

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis de las cuentas por cobrar y pagar**

Al cierre de diciembre del 2015 las cuentas por cobrar tenían un saldo total de 41,3 miles de pesos, procedentes de las ventas de tomate y leche a la Empresa Agropecuaria Frank País, la cual incurre en impagos con la UBPC desde el año 2014, a causa de la crítica situación financiera que presenta, con una deuda superior a los 500 000 pesos; esta cuenta se está cobrando a través de compensaciones.

Con relación a las cuentas por pagar, se comprobó que la forma productiva no tiene deudas atrasadas con proveedores.

### **Análisis de Proveedores**

Esta Unidad Básica de Producción Cooperativa tiene definido tres proveedores principales:

- Financiera CIMEX S.A, que se le compra el combustible Diesel asignado mensualmente por un plan aprobado por la Empresa Agropecuaria de Frank País, el que resulta insuficiente para cubrir las necesidades, en actividades como la transportación de los cooperativistas y las maquinarias empleadas en el proceso productivo, dígame, tractores en malas condiciones técnicas, que son altos consumidores de diesel y lubricantes. **(Ver Anexo No. 7)**
- La UEB Productora y Distribuidora de Alimentos Frank País, la cual le suministra una importante variedad de los productos necesarios para la alimentación de los cooperativistas, luego de ser asignadas y aprobadas las cifras a nivel provincial. Estas no lograron satisfacer las necesidades, teniendo en cuenta que de una demanda en el 2015 de 7 980 kilogramos, sólo se pudieron adquirir 2 688 kilogramos, para un 33,68%. **(Ver Anexo No. 7)**



- La Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario, UEB Frank País, de la que se adquieren, en la medida de lo posible, insumos agrícolas, es el proveedor más ineficiente, en el 2015 se solicitaron más de 40 variedades de insumos imprescindibles para el desarrollo de las actividades agrícolas, logrando solamente que el 28% de los productos se adquirieran en su totalidad, no siendo capaz de satisfacer las necesidades vitales para el cumplimiento de los planes productivos, como ropas de trabajo, botas, insecticidas, cubos, alambres con púas y grampas, estos dos últimos para el proceso de cercado de las áreas ganaderas; por lo que se ha tenido que apelar a la consciencia y sentido de pertenencia del colectivo laboral para continuar produciendo sin estos insumos y la llegada tardía de otros. **(Ver Anexo No. 7)**

Existen materiales que deben ser importados y a veces no llegan al mercado en CUP, que es al que se tiene acceso, con un surtido de productos sin la calidad requerida, dígase, limas, machetes, azadas, botas y ropa de trabajo, existiendo como denominador común y principal problema en la obtención de los suministros:

- Insuficiente abastecimiento.
- Llegada tardía y con mala calidad.
- Insuficiente aprobación y suministro de recursos por parte de la Empresa Agropecuaria de Frank País, a la que pertenece esta UBPC.

Esta forma de producción ve frenado su desarrollo comercial y económico por los propios mecanismos administrativos municipales, que bloquean la puesta en práctica de iniciativas relacionadas con uno de los principios básicos de las UBPC, la autonomía de la gestión, la que está limitada por no permitírsele tener acceso a un mercado donde pueda adquirir los recursos necesarios.

Ejemplo de estas limitaciones lo constituye el no poder acceder a recursos para la construcción de una mini industria especializada en el procesamiento de los excedentes de las cosechas de hortalizas, frutas, viandas, granos y leche, donde se producirían conservas, quesos, suplementos alimenticios para animales de corral y otros, que hoy se emplean para alimento animal o simplemente se dejan como materia orgánica en los campos y que de aprovecharse podrían significar mayores variedades de productos, que diversificaría las ofertas y aumentaría los ingresos.



A consecuencia de esto y otros factores, existen inconformidades con la Empresa Agropecuaria Frank País, partiendo del hecho que no tienen a la UBPC dentro de las prioridades para la asignación de maquinarias agrícolas de punta, que llegarán por esa vía y que son de vital importancia para el incremento productivo de la principal fuente de abastecimiento de productos del agro a la UEB Acopio de Frank País, a la que aportó en el año 2015, el 28% (372,70 toneladas) de toda la producción acopiada por esta UEB, de las 24 unidades productivas que tributan a esta, teniendo en cuenta que esta UBPC es una de las formas productivas con menor área cultivable del territorio.

### **Gestión de Recursos Humanos:**

La plantilla aprobada en la Unidad Básica de Producción Cooperativa en el año 2015 fue de 90 trabajadores, la cual estaba cubierta por 86, que representan el 95,5 % de la plantilla total. De ellos, dos son graduados del nivel superior, 15 del medio superior, 46 de secundaria básica y 23 de primaria, lo que demuestra el insuficiente nivel cultural de la fuerza laboral, evidenciado en el hecho de no contar con ningún Ingeniero Agrónomo, Médico Veterinario, Especialista en Riego y Drenaje, vitales para el logro, con mayor eficiencia, del proceso productivo, con la atenuante que la experiencia de tantos años de trabajo en la actividad de la mayoría de los cooperativistas los hacen idóneos para el desempeño de su labor.

**Tabla No. 13:** Estabilidad de la fuerza laboral

| <b>Años Trabajados</b> | <b>Cantidad de Trabajadores</b> | <b>Por ciento (%)</b> |
|------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 5 a 9                  | 33                              | 38                    |
| 10 a 14                | 12                              | 14                    |
| 15 a 19                | 9                               | 10                    |
| Fundadores             | 6                               | 7                     |

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla No. 13, el 69 % de los trabajadores poseen más de cinco años de antigüedad en la UBPC, que aporta el nivel de experiencia necesario para enfrentar todas las tareas propias del proceso productivo, pero genera como debilidad el envejecimiento paulatino de la fuerza de trabajo y su aproximación a la edad de jubilación, sin tener segura la cantera de relevo, resultando un reto para los factores de la cooperativa.

**Tabla No. 14:** Análisis de la edad de la fuerza laboral.

| Rango de Edad | Cantidad de Trabajadores | Por ciento (%) |
|---------------|--------------------------|----------------|
| 18 - 25       | 2                        | 2,71           |
| 26 - 35       | 7                        | 9,46           |
| 36 - 45       | 17                       | 22,97          |
| 46 - 55       | 42                       | 48,84          |
| Más de 55     | 18                       | 24,32          |
| <b>Total</b>  | <b>86</b>                | <b>100</b>     |

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla No. 14 se puede evidenciar que una de las principales problemáticas de esta forma productiva lo constituye el envejecimiento de la fuerza laboral, pues el 89,53% de los obreros tienen más de 36 años, situación que tiene que preocupar y ocupar a la junta directiva, especialmente cuando la tendencia de la población cubana es al envejecimiento, estimándose que habrán más personas adultas que jóvenes para el año 2025, una de las vías de solución podría ser la mecanización de algunos de los procesos productivos más intensos, lo que hará que estas labores puedan ser realizadas por personas más longevas.

Deberán trazarse estrategias y objetivos bien definidos, encaminados a la renovación paulatina de la fuerza laboral, para ello hay que crear ganchos que atraigan a una fuerza laboral joven, si realmente quieren mantener o incrementar los resultados productivos, para lo cual no basta la experiencia, hace falta vitalidad, fuerza renovadora y mentes permeadas de ideas novedosas y emprendedoras.

La fluctuación de la fuerza de trabajo es un indicador con resultados discretos y tiene que ser atendida, diferenciadamente, por la dirección de la cooperativa, pues en el año 2015 se registraron 12 altas y 15 bajas. Las causas de las bajas están relacionadas, en su mayoría, por la búsqueda de fuentes de empleo más atractivas.

El indicador disciplina laboral presentó sus fisuras durante el año, independientemente a que se contaba con una fuerza estable y con experiencia, aún se evidencian manifestaciones de indisciplinas no acorde con el prestigio alcanzado por este colectivo a todos los niveles. Se hizo necesario aplicar 13 medidas disciplinarias, cuyas causas fundamentales fueron las ausencias injustificadas, negligencias incompatibles con en el Reglamento Interno y violación del Reglamento de Seguridad y Protección.

A pesar que el 15% de la fuerza laboral fue objeto de sanción, mensualmente se realizan las evaluaciones de desempeño de cada trabajador. Los criterios a evaluar se corresponden con, cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, la





realización del trabajo con eficiencia, calidad y alcanzar la productividad requerida; cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Disciplinario Interno; comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo; cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo; uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal y el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

### **Gestión de Producción de Bienes y Servicios:**

El apego estricto a las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos establecidos para cada labor ha sido una constante en el desempeño de los administrativos, así como la utilización racional, control y destino de los recursos para la producción agrícola, constituyen valores agregados al quehacer cotidiano, reconocido y avalado por una trayectoria productiva de excelencia, que han convertido a esta cooperativa en una unidad de referencia a nivel nacional.

En el período que se evalúa no se logró el cumplimiento del plan de producción de viandas, granos, hortalizas y frutas, lo cual presupone debilidades en la gestión de la producción de bienes, ya sea por factores internos o externos, que en este caso las mayores afectaciones fueron por factores externos, dígase, el clima y el no tener acceso a un mercado alternativo en CUP para el abastecimiento de productos necesarios en el control de plagas y enfermedades.

El costo de venta planificado fue de 696,1 miles de pesos, ejecutándose 535,0 miles de pesos, representando un ahorro significativo de un 23,14% de lo previsto en el plan, lo que contribuyó al no deterioro de los indicadores económicos y financieros.

**Tabla No. 15:** Comportamiento de los costos por peso.

| <b>Indicadores</b>                       | <b>Plan</b> | <b>Real</b> | <b>Desviación (%)</b> |
|--|-------------|-------------|-----------------------|
| Costo por peso de producción mercantil   | 0,75        | 0,47        | 62,67                 |
| Costo por peso de ventas                 | 0,75        | 0,47        | 62,67                 |
| Gasto total por peso de ingreso total    | 0,98        | 0,71        | 72,45                 |
| Gasto material por peso de ingreso total | 0,08        | 0,09        | (112,50)              |
| Gasto total por peso de producción       | 1,03        | 0,74        | 71,84                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

Solamente el indicador que presenta resultados desfavorables es el relacionado con los gastos materiales por peso de ingreso total, situación generada por el alza de los precios de determinados materiales durante el año, cuando ya se había aprobado el plan y desagregados los gastos por partidas, teniéndose que adquirir necesariamente a esos nuevos precios, pues los cultivos ya necesitaban del fertilizante y los pesticidas,





productos que fueron los de mayor incidencia en el incremento de los precios, por lo que se tuvo que erogarse cifras superiores de efectivo, no pudiéndose modificar o reajustar los planes.

Para el control y disminución de los desperdicios, reproceso y producciones no conformes se hace necesario un sistema de mini industrias multipropósitos, que transforme esas producciones en materia orgánica para la conservación de los suelos e incrementar los rendimientos productivos, elaboración de conservas para la alimentación humana, suplementos alimentarios y forrajes para el ganado.

El uso racional de los portadores energéticos es otro indicador que da eficiencia, pero no siempre se logra por determinadas causas, que cuando están bien justificadas con mayores niveles productivos, no son cuestionables los sobregiros.

**Tabla No. 16:** Análisis del importe de los portadores energéticos. (CUP)

| Portadores energéticos | Plan      | Real      | Por ciento (%) |
|------------------------|-----------|-----------|----------------|
| Diesel                 | 18 000,00 | 18 832,47 | 104,62         |
| Energía eléctrica      | 10868,00  | 7877,63   | 72,48          |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla No.16 hubo un sobregiro en el consumo de diesel, vinculado con el pésimo estado técnico de la maquinaria agrícola, que ha provocado un incremento del índice de consumo de combustible y lubricantes de esos equipos. Agregar que por decisión gubernamental se envió a la cooperativa un pelotón mecanizado para la preparación de tierra, pero los gastos de diesel fueron asumidos por la UBPC y no por la Empresa Agropecuaria.

### 2.2.2 Análisis de la visión estratégica

Del análisis de la matriz DAFO, se elaboraron las estrategias correspondientes:

#### *Estrategia FO*

Utilización de las fortalezas para aprovechar las oportunidades:

- La importancia que se ha ganado la UBPC para la Economía Provincial debe ser usada para aprovechar las oportunidades que se presentan, como son la voluntad política de la dirección partidista y gubernamental en la provincia, respecto al apoyo para el desarrollo de la cooperativa, las posibilidades de utilización de los medios masivos de información en la divulgación de los logros, así como las variadas ofertas productivas y la atracción hacia la UBPC de los proyectos de desarrollo ramales en proceso de elaboración y que son factibles o ventajosos.



- Los principios de dirección colectiva y de la democracia participativa, posibilitan la aplicación de los cuatro Principios Básicos de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, la presencia de mercado seguro, capital de trabajo y una economía saludable, con la existencia de Seguros y Créditos, centros de investigación y desarrollo, la recuperación de la economía provincial y las ofertas de cooperación por parte de la ANEC del territorio en función de lograr la certificación de la contabilidad y otras ONG que aporten al desarrollo integral de la UBPC.
- La personalidad jurídica propia, las prerrogativas para tomar decisiones, el conocimiento y dominio de las debilidades del sistema y las amenazas del entorno con la creación de los grupos de atención a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

### *Estrategia FA*

Utilización de las fortalezas para evitar las amenazas:

- La importancia de la Unidad Básica de Producción Cooperativa en la Economía Provincial, su personalidad jurídica propia y las prerrogativas para tomar decisiones, deben ser usadas para evitar el burocratismo predominante a todos los niveles, la poca disponibilidad de técnicos agrónomos y las bajas matrículas para iniciar esos estudios, la falta de un mecanismo alternativo que posibilite acceder a los recursos que se adquirirán directamente en divisas, los problemas de estructura organizativa del MINAGRI, que no resultan compatibles con el funcionamiento de las UBPC, el ineficiente sistema de comercialización, la falta de un sistema contractual para las producciones agropecuarias.
- Un mercado seguro para evitar la violación y segmentación de los mercados, distorsiones de los precios.
- La posibilidad de potenciar los beneficios sociales inherentes a la cooperativización, para evitar el no reconocimiento de la personalidad jurídica de la Unidad Básica de Producción Cooperativa por las instituciones rectoras.
- El conocimiento, dominio de las debilidades del sistema y las amenazas del entorno, para evitar la incidencia de los cambios climáticos y fenómenos naturales, la existencia de otras actividades y sectores más atractivos para los trabajadores.



### *Estrategia DO*

Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades:

- El personal envejecido, insuficiente por su calificación y preparación en gestión cooperativa, aprovechando la existencia de Seguros, Créditos y de centros de investigación y desarrollo.
- La falta de autonomía de gestión, aprovechando la voluntad política de la dirección partidista y gubernamental en la provincia, respecto al apoyo para el desarrollo de la cooperativa y la recuperación de la Economía Provincial.
- La insuficiente gestión social, incentivos, condiciones de vida, enfoque de género, el insuficiente uso de la infraestructura tecnológica, la incertidumbre e inseguridad en la contratación y cobro de sus producciones, la falta de un Sistema Integrado de Planificación y Desarrollo que incluya las relaciones de cooperación horizontal y vertical, la poca explotación de la ciencia y de la utilización de los medios agroecológicos, las ofertas de cooperación por parte de la ANEC del territorio en función de lograr la certificación de la contabilidad y otras ONG que aporten al desarrollo integral de la UBPC y la creación de los grupos de atención a las Unidad Básica de Producción Cooperativa.

### *Estrategia DA*

Minimizar las debilidades para evitar amenazas:

- Determinar la gestión social, buscar nuevos incentivos, mejorar condiciones de vida, trabajar con enfoque de género, creando motivaciones que conduzcan a incrementar la disponibilidad de técnicos y la matrícula para iniciar estudios y al reconocimiento de la personalidad jurídica de la Unidad Básica de Producción Cooperativa por las instituciones rectoras.

### **2.2.3 Cálculo y Análisis de Indicadores de Gestión**

Para iniciar este análisis se tiene que partir de la conclusión a la que se arribó al evaluar los objetivos de trabajo, que también se podrá demostrar a través de la evaluación de indicadores de gestión. La “mala planificación” de los objetivos e indicadores económicos es, sin lugar a dudas, el mayor de los obstáculos para la evaluación y control de los objetivos y metas de la gestión de la UBPC “28 de Enero”; esto limita la fiabilidad de la información financiera y la realización de análisis económicos financieros razonables. **(Ver Anexo No. 8)**



Esto es causa de la falta de capacitación del personal responsabilizado con la planeación en esta forma productiva, deficiencia identificada en la evaluación de los recursos humanos.

La UBPC presenta una economía razonable en la adquisición y utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, muestra de esto es el rendimiento real de las ventas de un 31% en el año 2015, muy superior a lo planificado (1,41%), basado en un incremento de las ventas netas de 189 257,56 pesos y las utilidades planificadas en 347 929,13 pesos. Resaltar que los gastos materiales se disminuyeron aproximadamente en un 15% de lo planificado, lo que contribuyó a la reducción del costo por peso de la producción mercantil en 0,28 centavos, incidiendo en el aumento del margen de utilidades.

Esta forma productiva tiene una situación financiera estable, marcada por un capital de trabajo positivo de 818 157,57 pesos, inferior a lo planificado en un 27%, aunque existe un incremento de la liquidez general hasta 3,3 veces y 1,55 veces la liquidez inmediata, lo que a simple vista demuestra una inmovilización de recursos financieros que podrían ser destinados a actividades más rentables, pudiendo interpretarse que los recursos financieros están siendo utilizados con poca economía.

Esta inmovilización se explica por altos volúmenes de inventarios totales valorados en 623 867.68 pesos, que representan el 53% de los activos circulantes, con un ciclo promedio de 426 días, superior a un año; evaluando que la cuenta que tributa con mayor saldo a este concepto es la de **producción en proceso**, con 599 711,56 pesos (cuenta de gastos de producción) la cual incluye las actividades agrícolas como cultivos permanentes; así como los gastos acumulados de cría, desarrollo y ceba de los animales, actividades que necesitan un tiempo superior a un año para el completamiento del ciclo productivo.

También es de resaltar que el endeudamiento se mueve en márgenes manejables, en el entorno del 26%, inferior a lo planificado en 29 puntos porcentuales, lo que se explica por la reducción de los activos y pasivos planificado del 54 y 78 por ciento, respectivamente.

Los procesos productivos típicos de las actividades de esta UBPC, a pesar de haber enfrentado amenazas externas, como las inclemencias del tiempo y las insuficiencias en los suministros vitales, se han logrado realizar con una **eficiencia** limitada. Muestra



de esto es que con un promedio de trabajadores real menor en cuatro a la fuerza de trabajo planificada, se logró una mayor productividad, alcanzable gracias al incremento del valor agregado por trabajador, lo que representó para la cooperativa una mayor creación de utilidades con un desembolso menor de salarios, en función a lo planificado.

Los resultados obtenidos, vistos como una interrelación de las variables antes expuestas, fueron logrados con **eficacia**, muestra de esto es que, a pesar de no haberse logrado el cumplimiento de todos los objetivos de trabajo del año, así como el incumplimiento de los planes de producción, se lograron sobrecumplir las utilidades en más de 347 929,13 pesos, siendo este el objetivo principal de toda organización que busque perdurar en el tiempo. Esto toma mayor relevancia, si se tiene en cuenta que esta UBPC está insertada de forma indisoluble a una empresa con resultados económicos muy discretos y una notoria ineficacia, con interminables cadenas de impagos, que afectan directamente los resultados de cualquier entidad vinculada a la misma.

Los niveles de satisfacción de los clientes frente al producto recibido, partiendo de la necesaria **calidad** de lo que se produce, evidenciado en la no existencia de producciones rechazadas y que no generaron quejas, reclamaciones e inconformidades y sí satisfacciones de los clientes, lo que elevó el nivel de repitencia, elevándose el índice de fidelidad de los clientes.

El nivel de **impacto** en las gestiones se traduce en el prestigio alcanzado por los ascendentes resultados productivos, eficiencia y calidad que ha venido logrando desde su fundación, ubicándola en el pináculo del MINAGRI, convirtiéndose en una UBPC de referencia, demostrando que la Empresa Estatal Socialista sí puede ser eficiente y dar respuesta a las necesidades de cada cliente, buscar alternativas a cada problema planteado con la celeridad necesaria, convirtiéndose en ejemplo a imitar, objeto de admiración y respeto por parte de la sociedad, permitiéndole establecer un eficiente sistema de retroalimentación consumidor-productor.

#### **2.2.4 Soluciones para los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos al colectivo laboral y la comunidad**

En entrevista con el representante del CITMA del territorio, se definieron varios puntos para el manejo de productos químicos como pesticidas y fertilizantes, se deberá partir



de la existencia de una licencia macro, gestionada por la Empresa Agropecuaria Frank País ante la Delegación Territorial del CITMA en Holguín, la que deberá ser circulada a todas las unidades productivas que utilicen estos productos, para el cumplimiento de las medidas implícitas en licencias de este tipo tales como:

- Microlocalizar un área para la construcción de un almacén especializado para guardar productos químicos y biológico, a una distancia no menor de 500 metros de viviendas u oficinas y de fuentes de abastos de agua.
- Evitar el uso indiscriminado de productos químicos para que no se incremente el efecto residual en los suelos y cultivos. Contar para su aplicación con los medios de protección adecuados. Crear una cultura de uso de medios biológicos y productos orgánicos como una alternativa viable ante los químicos.

Por otra parte, y como resultado del trabajo con el representante del CITMA, se proponen soluciones para los impactos negativos originados por la actividad agropecuaria, identificados en la fase de planeación según detalle:

#### **Erosión de los suelos:**

- Limitar el uso de aquellos implementos agrícolas que puedan provocar daños irreversibles a los suelos. Cumplir los métodos de control de erosión, dígame, barreras vivas, barreras muertas y tranques, adaptadas a las condiciones de relieve llano.

#### **Salinización de los suelos:**

- Evitar el uso del agua del río Sagua para los sistemas de riego, por el nivel de salinización que tienen en esas zonas próximas a su desembocadura, donde se mezcla con agua marina, por lo que se hace necesario construir pozos para la explotación de las aguas subterráneas con bajo nivel de salinización. Sustituir en la medida de lo posible el uso de los fertilizantes químicos por los orgánicos, dígame, compost, humus de lombriz y residuos vegetales. Cumplir con los ciclos de rotación de cultivos, que permitan la oxigenación y carga de sustratos de la capa vegetal.

#### **Compactación de los suelos:**

- Incrementar el método de acuartonamiento para toda la masa animal de la cooperativa, de manera tal que logre la rotación de las áreas dedicadas al pastoreo y se permita, con el uso de la técnica invertir el prisma de los suelos para lograr el movimiento de la capa vegetal.



## 2.3 Informe

**Sujeto:** Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”.

**Periodo evaluado:** Año 2015

**Dirección:** Consejo Popular Cayo Sur, Frank País, Holguín.

### Introducción

La Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero” de la Empresa Agropecuaria Frank País, fue fundada el 29 de enero de 1994, mediante Resolución No. 3 de 1994 del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI). Se encuentra situada en el Consejo Popular Cayo Sur, del municipio Frank País, provincia Holguín.

Está **estructurada** por: la Asamblea General, que es el órgano superior de dirección, integrada por todos los cooperativistas y es la encargada de aprobar y modificar el reglamento interno; la Junta Directiva, que es el órgano ejecutivo y administrativo, formada por cuatro miembros determinados y aprobados por la Asamblea General.

Cuenta con una oficina central donde radica la dirección de la unidad y los departamentos de: Producción, Economía, Recursos Humanos, Contabilidad, Abastecimiento, así como varias unidades, dígase, una finca de cultivos varios, compuesta por cinco colectivos laborales, un proyecto de desarrollo de ganado menor y una ganadería vacuna (**Ver Anexo No. 1**).

La **plantilla** aprobada en la Asamblea General es de 90 trabajadores y cuenta con 86, que representan el 95.6%, de ellos, siete mujeres y 79 hombres; del total de trabajadores, 75 directos a la producción y 11 son indirectos.

El **objeto social** de esta Unidad Básica de Producción Cooperativa, plasmado en la Resolución 673/2013 de fecha cuatro de noviembre de 2013 del Ministerio de la Agricultura es:

- Producir y comercializar de forma mayorista, producciones agrícolas y ganaderas, en CUP.
- Prestar servicios agropecuarios y otros necesarios a sus miembros, en razón de la producción.

Dentro de sus **principales clientes** se encuentran:

- Empresa de Acopio Holguín, UEB Frank País.
- Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Frank País.





- Empresa Cárnica Holguín, UEB Frank País.
- UEB de Productos Lácteos Levisa.

El objetivo de esta investigación lo constituye la evaluación de la gestión con relación a la Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del desempeño en la planificación, control, uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, a través de la observancia de las disposiciones que le son aplicables, así como el Sistema de Control Interno para determinar áreas de gestión vulnerables y el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, relacionados con la Política Agroindustrial.

Se efectuaron pruebas de cumplimiento sustantivas que abarcaron las operaciones comprendidas en el año 2015.

Durante la realización del trabajo se aplicaron las Normas Cubanas de Auditorías, las Directrices Generales de la Auditoría de Gestión, los Principios Básicos de las UBPC y demás regulaciones que rigen esta actividad, sin limitaciones.

Se aplicaron los programas tipos elaborados por áreas de gestión seleccionadas para el cumplimiento del objetivo de la evaluación.

Se emplearon las técnicas oculares, documentales, verbales, físicas y escritas, teniendo en cuenta la Ley No. 107/2009 y la Resolución No. 60/11 “Normas del Sistema de Control Interno”, ambas de la Contraloría General de la República (CGR), el Decreto Ley No. 304 y el Decreto No. 310 del Consejo de Estado y de Ministros, respectivamente. La revisión se realizó de forma detallada incluyendo cálculos y anotaciones en registros, submayores y otros documentos de interés.

### **Conclusiones**

Las verificaciones realizadas permitieron evaluar de **aceptable** el Control Interno, que se desarrolla en la UBPC “28 de Enero” sobre las operaciones objeto de revisión, debido a que se evaluaron de positivos los 67 aspectos de la Guía de Autocontrol General, la que está adecuada a las condiciones y características de la UBPC, firmada por el máximo dirigente y se aplica dejando evidencia suficiente, competente y relevante, siendo analizado sus resultados en el Comité de Prevención y Control. No se define ningún área con deficiencias relevantes a la cual enfocar la evaluación.





Con la aplicación de los programas de gestión en cinco áreas, se detectaron las deficiencias siguientes:

- Incumplimiento del **Plan de la Economía** aprobado para la UBPC “28 de Enero” según detalle:
  - Incumplimiento del plan de producción del año en un 17%.
  - Incumplimiento del plan de ventas a la Empresa de Acopio Holguín, UEB Frank País.

Causadas por factores externos, como el clima, mala calidad de las semillas certificadas de frutabomba, las que fueron compradas a la Empresa de Semilla Holguín, todo lo cual contribuyó al incumplimiento de los Objetivos de Trabajo No. 1 y No.5.

- Incumplimiento de la Resolución No.136 del 2009, emitida por el CITMA, “Reglamento para el manejo integral de desechos peligrosos”, al almacenarse y utilizarse productos químicos nocivos para la salud, como Pesticidas y Fertilizantes, sin tener la respectiva Licencia Ambiental para el manejo de estos productos, inobservada la normativa antes mencionada a la hora de su aplicación.

Independientemente a no constituir una deficiencia, incidieron las afectaciones recibidas por el incumplimiento de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario, UEB Frank País, del contrato de Compra-Venta concertado, al dejar de abastecer el 72 por ciento de los suministros contratados, lo que originó déficit de insumos vitales para el proceso productivo, afectando los resultados de las producciones planificadas.

Como parte de estas conclusiones se evaluaron las variables de gestión siguientes:

**Economía:** esta UBPC presenta insuficiente economía en la adquisición de recursos materiales, originado por la insuficiente asignación y suministro de los insumos necesarios para la actividad agrícola, y en la gestión de los recursos humanos por el envejecimiento de la fuerza de trabajo en un 89,53% del total de los cooperativistas, así como el insuficiente nivel cultural de la fuerza laboral.

En el caso de los recursos financieros, la economía es razonable, por la existencia en el 2015 de un rendimiento de las ventas real de 31%, muy superior a lo planificado (1.41%), basado en un incremento de las ventas netas en 189 257,56 pesos y las utilidades en 347 929,13 pesos, el costo por peso de la producción mercantil disminuyó en 0,28 centavos, incidiendo en el aumento del margen de utilidades. Posee un capital



de trabajo positivo de 818 157,57 pesos, inferior a lo planificado en un 27%, aunque existe un incremento de la liquidez general hasta 3,3 veces y 1,55 veces la liquidez inmediata.

**Eficiencia:** los procesos productivos típicos de las actividades de esta UBPC, se han logrado realizar con eficiencia, limitada por las amenazas externas, como el clima y los incumplimientos de los suministros vitales para la UBPC, aunque se muestran indicadores de gestión con resultados positivos, que con un promedio de trabajadores real menor a lo planificado, se logró una mayor productividad, alcanzada gracias al incremento del valor agregado por trabajador, lo que representó para la cooperativa una mayor creación de utilidades con un desembolso menor de salarios, todo esto evaluado de acuerdo a lo planificado.

La unidad demuestra su eficiencia al tener asociada cada área productiva a un centro de costo y existir una correcta comunicación horizontal, ascendente y descendente, los trabajadores conocen la labor que realizan, la necesaria y conveniente para cada actividad.

**Eficacia:** los resultados obtenidos, vistos como una interrelación de las variables antes expuestas, fueron logrados con eficacia, muestra de esto es que a pesar de no haberse logrado el cumplimiento de todos los objetivos de trabajo del año y de los planes de producción, se logró sobrecumplir el plan de utilidades en más de 347 929,13 pesos, siendo este el objetivo principal de toda organización económica.

**Calidad:** la gestión se realizó con calidad teniendo en cuenta que no existen en el período evaluado quejas, reclamaciones e inconformidades por parte de los clientes, mostrándose un alto nivel de satisfacción, lo que aumentó el nivel de repitencia, elevándose el índice de fidelidad.

**Impacto:** la gestión se ha realizado con un impacto significativo en el colectivo laboral y la comunidad, que se traduce en el prestigio alcanzado por los ascendentes resultados productivos, eficiencia y calidad que ha venido logrando la UBPC, muestra de esto es que aportó en el año 2015, el 28% (372,70 toneladas) de toda la producción comprada por la Empresa de Acopio Holguín, UEB Frank País, de las 24 unidades productivas que tributan a esta, teniendo en cuenta que la UBPC “28 de Enero” es una de las formas productivas con menor área cultivable del territorio.



## Resultados

Se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de los programas por áreas de gestión, que sustentan las conclusiones antes expuestas y contribuyen a la comprensión de estos.

### Gestión Administrativa:

En la evaluación de la gestión administrativa se comprobó que de los ocho objetivos trazados para el año 2015, sólo dos no se pudieron cumplimentar en toda su dimensión, los que representan un 25% del total.

El **objetivo No. 1**, relacionado con el crecimiento en un seis por ciento de la producción agrícola, no se pudo llevar a vía de hecho por la incidencia del factor clima en los resultados productivos; se incumplieron los criterios de medidas uno y seis, el primero, por la incidencia de las intensas lluvias a inicio de año, que afectó los rendimientos de los cultivos y el sexto, por la pérdida de dos animales de trabajo y no amaestramiento a tiempo de toros, el que compromete la viabilidad de uno de los principios básicos de las UBPC, al no lograrse el adecuado sentido de pertenencia.

También se incumplió el **objetivo de trabajo No. 5**, dirigido a la producción de 26 toneladas de frutas, lo que fue provocado por el incumplimiento del criterio de medida No.1 relacionado con la siembra de frutabomba, lo que no pudo ser posible por la mala calidad de las semillas.

Otra de las causas de los incumplimientos es que los objetivos de trabajo y los criterios de medidas no fueron elaborados, de forma específica, en términos cuantitativos, que permitiesen una evaluación exacta, lo cual generó que fueran muy generales y por ende poco funcionales, pudiendo ajustarse más, para lograr el cumplimiento de cada tarea propuesta.

La forma de producción, independientemente de tener creado los mecanismos necesarios que le permiten un mejor control y fiscalización al cumplimiento de los objetivos de trabajo y sus criterios de medidas, tiene que seguir insistiendo en la superación cultural y técnica del personal encargado de tan necesaria tarea. Vale significar que en este caso sí es importante el nivel científico-técnico de todos los involucrados en la planeación estratégica, para no caer en errores de enfoque y generalización que no permitan su evaluación y cumplimiento.



La autonomía de la gestión, como otro de los principios básicos de las UBPC, sigue siendo el Talón de Aquiles, pues persisten regulaciones para la adquisición de recursos materiales y financieros al no permitirse operar con el peso convertible (CUC), existiendo un gran número de empresas y entidades que comercializan sus producciones en este tipo de moneda. Situación que se solucionará cuando se materialicen los Lineamientos No. 50, 55 y 180 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

### **Gestión Comercial:**

Como parte del análisis de esta área de gestión se comprobó el incumplimiento del plan de ventas de los productos agrícolas a Acopio, el mayor cliente que posee la cooperativa para estas producciones, quedándose al 99,17%, provocado por las pérdidas de las producciones de frijol y tomate. **(Ver Tabla No.12)**

El proceso de comercialización se ha visto afectado, también, por varias razones objetivas que han incidido en la producción según detalle:

La Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario, UEB Frank País, de la que se adquieren los insumos agrícolas, es el proveedor más ineficiente, en el 2015 se solicitaron más de 40 variedades de insumos y solamente el 28% de los productos se adquirieron en su totalidad, no siendo capaz de satisfacer las necesidades. **(Ver Anexo No.7)**

Existiendo como denominador común y principal problema en la obtención de los suministros:

- Insuficiente abastecimiento.
- Llegada tardía y con mala calidad.
- Insuficiente aprobación y suministro de recursos por parte de la Empresa Agropecuaria de Frank País.

### **Gestión de Recursos Humanos:**

En el análisis realizado se comprobó que la fuerza laboral con la que cuenta esta UBPC está integrada por dos graduados del nivel superior, 15 del medio superior, 46 de secundaria básica y 23 de primaria, lo que sumado a las necesidades diagnosticadas, mediante entrevistas no estructuradas con directivos, se reconoció como uno de los problemas fundamentales el insuficiente nivel cultural de la fuerza laboral.



El envejecimiento de la fuerza de trabajo, representa otro problema identificado, pues el 89,53% de los obreros tienen más de 36 años, situación que tiene que preocupar y ocupar a la junta directiva. **(Ver Tabla No.14)**

#### **Gestión de producción de bienes y servicios:**

Se verificó que no se logró el cumplimiento del plan de producción de viandas, granos, hortalizas y frutas, lo cual presupone debilidades en la gestión de la producción de bienes, por la incidencia de factores externos, dígase, el clima y no tener acceso a un mercado alternativo de abastecimiento de productos para el control de plagas y enfermedades, así como la mala calidad de las semillas certificadas.

#### **Problemas ambientales identificados:**

- Se comprobó que existe un almacén de productos químicos (insecticidas, herbicidas y fungicidas) para el control de plagas y enfermedades, que está ubicado en el mismo local del personal administrativo, ocasionándole malestar por la exposición a estos.
- Se emplean de manera sistemática productos químicos a los suelos y cultivos, lo que provocan el efecto de residuo en los productos cosechados y los suelos.
  - La erosión, compactación y salinización de los suelos constituyen otros problemas de impactos negativos.

#### **2.4 Plan de medidas**

- Darle seguimiento a la ejecución del Plan de la Economía de forma mensual por parte de la Junta Directiva y la discusión de los resultados en la Asamblea General con frecuencia trimestral.  
Responsable: Administrador.
- Capacitar al personal involucrado en la planificación y elaboración de los objetivos de trabajo e indicadores económicos, con el fin de lograr que estos sean más precisos y medibles.  
Responsable: Administrador.
- Gestionar por medio de la Empresa Agropecuaria Frank País la Licencia Macro con el CITMA, con vista a la obtención de una licencia ambiental adaptada a las necesidades de la UBPC para el manejo de los productos químicos que se utilizan.  
Responsable: Administrador.



- Cumplir los métodos de control de erosión de los suelos, evitar el uso del agua del río Sagua para los sistemas de riego, sustituir en la medida de lo posible el uso de los fertilizantes químicos por los orgánicos, incrementar el método de acuartonamiento para toda la masa animal, que permita invertir el prisma de los suelos para lograr el movimiento de la capa vegetal.

Responsable: Administrador.

- Implementar un sistema de superación y actualización científico-técnica que involucre a todos los cooperativistas en las propias áreas de trabajo, a través de charlas, conversatorios, conferencias, con el asesoramiento y colaboración de los especialistas de la Empresa Agropecuaria, CITMA, Sanidad Vegetal, CREE otras entidades que de una forma u otra tengan vínculo con el trabajo de la UBPC.

Responsable: Administrador.

- Coordinar con las organizaciones de masas y la UJC del territorio para que en las actividades que desarrollan en la base incluyan acciones de divulgación de los resultados productivos e importancia de la labor de la UBPC, que motive a la masa juvenil a incorporarse al trabajo como cooperativistas.

Responsable: Administrador.



## CONCLUSIONES

Como parte del proceso investigativo desarrollado durante esta evaluación y como resultado de un proceso de aprendizaje, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Presenta insuficiente economía en la adquisición de recursos materiales y la gestión de los recursos humanos, no obstante, el proceso de utilización de estos, incluido el recurso financiero, se realiza con economía, muestra de esto es que la economía en la asignación de los recursos es de 39,17%, superior en 37,96 puntos porcentuales a lo planificado.
- Los procesos productivos se han logrado realizar con eficiencia, limitada por las amenazas externas, aunque se muestran indicadores de gestión con resultados positivos como la productividad del trabajo al compararlo con lo planificado.
- Los resultados obtenidos fueron logrados con eficacia, a pesar de no haberse alcanzado el cumplimiento de los objetivos de trabajo del año en su totalidad e incumplirse los planes de producción y ventas, se logró sobrecumplir las utilidades.
- Se comprobó la existencia de una gestión con calidad e impacto positivo en el colectivo laboral, la comunidad y sus clientes.
- Se definen aspectos del medio ambiente que afectan a los cooperativistas y la comunidad, tales como, el almacenamiento y uso de productos químicos nocivos a la salud y el impacto generado en los suelos por la actividad agropecuaria.



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones arribadas y lo expuesto en el cuerpo de esta investigación se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar evaluaciones similares y de manera periódica en la UBPC, perfeccionando, siempre que sea posible, los mecanismos de evaluación.
- Presentar los resultados de la investigación a la Asamblea General de la UBPC “28 de enero”.
- Aplicar el plan de medidas sugerido en el cuerpo de esta evaluación, tratando siempre de hacerlo lo más objetivamente posible y evaluando sistemáticamente su impacto en la Junta Directiva, Asamblea General, de afiliados y núcleo del Partido.





## BIBLIOGRAFÍA

- TRIANA CORDOVÍ, J.; et al. *Economía Cubana: Transformaciones y desafíos*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales, 2014. 491p. ISBN 978-959-06-1547-4
- LÓPEZ LABRADA, A. *Hacia una gestión estratégica en las UBPC: Tras el hilo del ovillo*. La Habana, Cuba: Editorial José Martí, 2007. 185p. ISBN 978-959-09-0386-1
- Colectivo de Autores. *Diplomado en Auditoría General*. La Habana, Cuba: CECOFIS. 282p.
- CÁRDENAS DÍAZ, I.; et al. *De UBPC a UBP*. La Habana, Cuba, 2009.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. *Ley No. 107 "De la Contraloría General de la República"*. Ministerio de Justicia, La Habana, 2009.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. *Resolución No. 340. Normas Cubanas de Auditoría*. Ministerio de Justicia. La Habana, 2012.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. *Resolución No. 60. Normas del Sistema de Control Interno*. Ministerio de Justicia. La Habana, 2011.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. *Resolución No. 36. Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías*. Ministerio de Justicia. La Habana, 2012.
- VARGAS HERNÁNDEZ, L. *Evaluación de la Gestión en la Unidad Empresarial de Base Reparaciones Capitales Automotor de la EMNI*. Elier Pelegrín (tutor). Tesis de Titulación. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, 2015. 64 p.
- GONZÁLEZ PERALO, R. *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. [en línea]. [Consultado: 2016-02-03]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>
- MALDONADO, M. *Auditoría de Gestión*. 3 ed. Quito, Ecuador, 2006.
- VALDÉS ACOSTA, G. *La Auditoría de Gestión en Cuba*. [en línea]. [Consultado: 2016-02-03]. Disponible en: [http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Contabilidad](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Contabilidad)
- MURILLO VARGAS, G. *Capítulo I Auditoría de Gestión*. [en línea]. [Consultado: 2016-03-10]. Disponible en: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201>



HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. *Auditoría de Gestión: Aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión*. [en línea]. [Consultado: 2016-03-15]. Disponible en: [http://www.udg.co.cu/desarrollo\\_local/index.php?option=com\\_remostitory&Itemid=54&func=fileinfo&id=205](http://www.udg.co.cu/desarrollo_local/index.php?option=com_remostitory&Itemid=54&func=fileinfo&id=205)

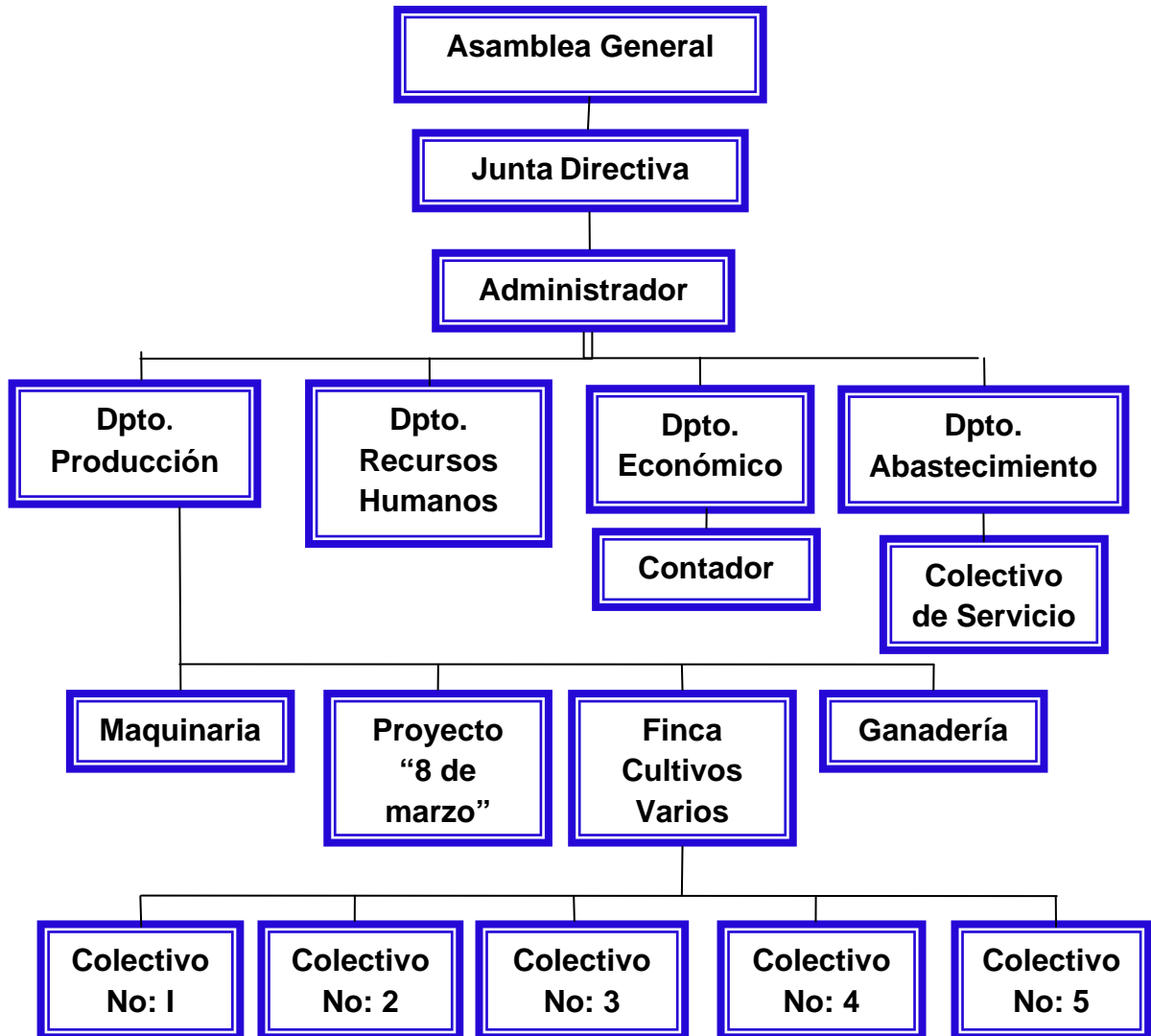
CHACÓN PUPO, Y. *Compendio teórico sobre Auditoría de Gestión*. [en línea]. Consultado: 2016-03-15]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/10745/Compendio-teorico-sobre-Auditoria-Gestion.html>

HOLMES W, A. *Definición de la Auditoría* (2014). [en línea]. [Consultado: 2015-03-15]. Disponible en: <http://definicionauditoriaconceptocontable.blogspot.com/2014/03/definicion-de-la-auditoria-segun-arthur.html>



## ANEXOS

Anexo No. 1: Estructura organizativa de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”.





## **Anexo No. 2: Aplicación de la Guía de Autocontrol en la Unidad básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”.**

**Tema o asunto:** Guía de Autocontrol.

**Período evaluado:** Enero-Diciembre 2015

**Objetivo:** Aplicar la Guía de Autocontrol.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó la guía de autocontrol de la Décima Comprobación al Control Interno adaptada a la UBPC, que está integrada por 67 aspectos distribuidos por los cinco componentes y dieciocho normas del Control Interno. Se evaluaron el ciento por ciento de los aspectos como positivos, existiendo evidencia documental de estos.

**Ambiente de Control:** Aspectos del uno al treinta.

### **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:**

Están elaborados y aprobados por la alta dirección y su órgano colegiado ocho Objetivos de Trabajo con sus correspondientes criterios de medidas, grados de consecución y responsables, también está elaborado el Plan de Actividades del año 2015, las que están orientadas en función del cumplimiento de sus objetivos.

Se revisaron 15 Planes de Trabajo Individual de los meses mayo, junio y julio de seis trabajadores, los cuales están aprobados por sus jefes inmediatos superiores y se analiza el cumplimiento de estos:

| <b>Plan de Trabajo Individual</b> |             |              |              |                         |                                     |
|-----------------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>         | <b>Mayo</b> | <b>Junio</b> | <b>Julio</b> | <b>CARGO</b>            | <b>OBSERVACIÓN</b>                  |
| Adolfo Hernández Perdomo          | X           | X            | X            | Administrador           | Se firma y analiza el cumplimiento. |
| Leonel Llorente Maresma           | X           | X            | X            | J' de Producción        | Se firma y analiza el cumplimiento. |
| Ibis Fuentes Rodríguez            | X           | X            | X            | Económica               | Se firma y analiza el cumplimiento. |
| Violennis Pineda Aranda           | X           | X            | X            | J' de Recursos Humanos  | Se firma y analiza el cumplimiento. |
| Graviel Roble de los Ángeles      | X           | X            | X            | J' de Protección Física | Se firma y analiza el cumplimiento. |

El análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo aprobados para esta cooperativa se realiza de forma general en la junta directiva cada tres meses, esto, independientemente, de quedar reflejado en las actas, está programado en el plan



temático y mensualmente existe evidencia física que en la junta directiva se tratan temas que tributan al control del cumplimiento de los objetivos.

Actas de la junta directiva donde se analizan los objetivos de trabajo:

| No. Acta | Fecha      | Observación   |
|----------|------------|---|
| 1/2015   | 02/01/2015 | Presentación de los objetivos de trabajo              |
| 6/2015   | 20/03/2015 | Análisis trimestral del cumplimiento de los objetivos |
| 13/2015  | 03/07/2015 | Análisis trimestral del cumplimiento de los objetivos |
| 18/2015  | 18/09/2015 | Análisis trimestral del cumplimiento de los objetivos |
| 24/2015  | 23/12/2015 | Análisis trimestral del cumplimiento de los objetivos |

Se efectúa mensualmente el análisis, en la junta directiva y en la asamblea de afiliados, sobre el cumplimiento de los indicadores productivos, económicos, financieros y laborales, si el presupuesto se está ejecutando de acuerdo con lo planificado hasta la fecha, se analizan las causas de los incumplimientos y la situación actual de los indicadores fundamentales.

Actas de las asambleas donde se analiza el cumplimiento de los distintos indicadores y la ejecución del presupuesto:

| No. Acta | Fecha      | Observación                                  |
|----------|------------|--|
| 1/2015   | 17/01/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 2/2015   | 20/02/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 3/2015   | 21/03/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 4/2015   | 18/04/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 5/2015   | 23/05/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 6/2015   | 20/06/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 7/2015   | 18/07/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 8/2015   | 22/08/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 9/2015   | 19/09/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 10/2015  | 17/10/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 11/2015  | 21/11/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |
| 12/2015  | 23/12/2015 | Análisis del cumplimiento de los indicadores |

### **Integridad y valores éticos:**

El Reglamento Disciplinario aprobado por Resolución 574/2012, se conoce por los trabajadores, el mismo es de estricto cumplimiento para todos los cooperativistas y existe evidencia de la realización de conferencias el sobre Reglamento Disciplinario en las siguientes fechas:



| No. Acta | Fecha      | Total de trabajadores | De ellos | %  |
|----------|------------|-----------------------|----------|----|
| 1/2015   | 17/01/2015 | 78                    | 76       | 96 |
| 3/2015   | 21/03/2015 | 78                    | 72       | 92 |
| 7/2015   | 18/07/2015 | 76                    | 73       | 96 |
| 12/2015  | 24/12/2015 | 74                    | 71       | 96 |

Se encuentra vigente el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado, conjuntamente, entre la administración y el sindicato, siendo discutido y aprobado por los trabajadores el 17 de enero del 2015.

El registro anual de las medidas disciplinarias de la entidad está conformado y actualizado de forma consecutiva, en el mismo están registradas 13 medidas, ejemplo de ellas son:

| No. | Fecha      | Causa   | Observación                                |
|-----|------------|---|--|
| 1   | 07/02/2015 | Por más de tres ausencias injustificadas.             | Se firma y analiza por el órgano superior. |
| 2   | 21/03/2015 | Uso indebido de la producción de leche.               | Se firma y analiza por el órgano superior. |
| 3   | 15/06/2015 | Incumplimiento en el cuidado y protección del ganado. | Se firma y analiza por el órgano superior. |
| 4   | 18/08/2015 | Descuido de los medios básicos.                       | Se firma y analiza por el órgano superior. |
| 5   | 23/10/2015 | Negligencia en el desempeño de la función.            | Se firma y analiza por el órgano superior. |

#### **Idoneidad demostrada:**

En revisión de los expedientes de los trabajadores se comprobó que estos conocen sus tareas y funciones establecidas en el calificador de cargos, los contenidos específicos de trabajo, así como su evaluación de desempeño.

Se encuentra elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del MTSS.

El plan anual de capacitación está confeccionado a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, en el cual están determinadas 12 acciones que se desarrollaron en las fechas planificadas, mediante prácticas y seminarios dirigidos por sus respectivos responsables.



### **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:**

Con la Resolución No. 3/1994, emitida por Leonardo Velásquez Ricardo, director de la Empresa Municipal Agropecuaria Sagua de Tánamo, Holguín, aprueba la constitución de la entidad y su objeto social.

Se pudo confirmar que la Asamblea General es el órgano encargado de aprobar la plantilla de cargos y que la entidad posee un organigrama que se corresponden con su estructura organizativa y sus necesidades.

Por acuerdo de la Asamblea General de fecha 29 de enero de 1994, se puso en vigor el manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo, de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección.

Cuentan con asesoramiento jurídico en los asuntos relacionados con sus funciones y según lo establecido en el Decreto No. 138 de fecha 20 de marzo de 1987, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, y las resoluciones 42, 43, 44 y 45 de fecha 6 de marzo de 2002 del Ministerio de Justicia.

Existe una correcta contratación económica entre sus principales suministradores y clientes, sobre los productos y servicios que brinda la entidad, y se aplica un adecuado proceso de conciliación entre ellos, además, cuentan con un registro de contratos económicos bien elaborado, que contiene: número de contrato, nombre de la entidad con la que se realiza la negociación, tipo de contrato, vigencia y fecha de inicio y terminación.

Está elaborado y actualizado el Plan de Seguridad y Protección Física conforme a lo establecido legalmente.

Las áreas económicas y contables se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones, para garantizar los procesos de revisión del cumplimiento, ejecución y elaboración del plan económico y los sistemas de pago aprobados, así como la veracidad de la información administrativa.

Cuentan con los dictámenes emitidos por la Junta de Directiva acerca de la evaluación de la pertinencia del plan económico, del cumplimiento de los principales indicadores



directivos y de la propuesta de distribución de utilidades. Estos se reflejan en el libro de visitas de la unidad, en el que constan seis visitas durante el año 2015.

**Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos:**

Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos, para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.

Está elaborado por el Especialista Principal de Seguridad y Salud del Trabajo, el Programa de Seguridad y Salud 2015 y aprobado por el administrador, además, el Plan de Chequeos Médicos Periódicos del año.

Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar. Incluyendo el cumplimiento de las normativas implantadas para la contratación del personal.

Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas ante el colectivo de trabajadores de forma mensual en la asamblea.

Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados los documentos de administración del capital humano.

**Gestión y Prevención de Riesgo:** Aspectos del treinta y uno al treinta y nueve.

**Identificación del riesgo y detección del cambio:**

Están identificados los riesgos de cada proceso, actividad y operación, así como lo riesgos generados por situaciones excepcionales de cada área en conjunto con los trabajadores, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

**Determinación de los objetivos de control:**

Una vez identificados los riesgos, estos se vinculan con las causas y condiciones que lo generaron y los objetivos de control, analizando los procedimientos y actividades de control más convenientes, existiendo evidencia en las actas de la junta directiva donde se realiza la determinación de los objetivos de control.

**Prevención de riesgos:**

Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos, por áreas y el de la entidad. Se consideran en él los riesgos más relevantes relacionados con la Seguridad y Protección Física, la variación en los niveles de producción, contratos ficticios, pagos de salarios





en exceso, plagas y enfermedades en los cultivos, entre otros. Se encuentra certificado por el administrador Adolfo Hernández Perdomo y es analizado en la junta directiva y en el Comité de Prevención de Control.

En el acta No. 1 de la reunión desarrollada el 17 de enero de 2015 por el órgano colegiado de dirección y los trabajadores, quedó aprobado el Plan de Prevención de Riesgos. Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática de dicho plan a partir del análisis de las causas, condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control, así como los hechos extraordinarios ocurridos.

**Actividades de Control:** Aspectos del cuarenta al cuarenta y nueve.

**Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:**

Se realizan acciones de supervisión y control para garantizar la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro, revisión de las transacciones y hechos en correspondencia con el contenido y funciones del cargo.

Están definidas las personas que tienen firmas autorizadas según consta en el modelo de Notificación de Acuerdo, actualizado el 09/02/2015 para operar en CUP, en el mismo están registrado los siguientes miembros:

| Nombre y Apellidos       | Cargo                              | Tipo de doc. u operación   |
|--------------------------|------------------------------------|--|
| Adolfo Hernández Perdomo | Administrador                      | Cheques, pago por facturas, transferencias, entre otras operaciones. |
| Leonel Llorente Maresma  | J' Producción                      | Cheques, pago por facturas, transferencias, entre otras operaciones. |
| Roberto Riverón Salazar  | Miembro de la Junta Administrativa | Cheques, pago por facturas, transferencias, entre otras operaciones. |
| Ivis Fuentes Rodríguez   | Económica                          | Depósitos en efectivo y extracciones.                                |
| Mariuldis Hernández Díaz | Cajera- Contadora                  | Depósitos en efectivo y extracciones.                                |

Las actas de responsabilidad material están actualizadas y firmadas por el responsable de la custodia de los medios. Se tomó una muestra de las actas de responsabilidad material por áreas:



| Área de responsabilidad material | Firma Responsable del Área   |
|----------------------------------|------------------------------|
| Oficina                          | Adolfo Hernández Perdomo     |
| Almacén                          | José A. Moreno Arderí        |
| Cocina – comedor                 | Marlenis Cuello Mayán        |
| Proyecto 8 de Marzo              | Ramón de la Cruz Barzaga     |
| Maquinaria                       | Roberto Riverón Salazar      |
| Finca de Cultivos Varios         | Grabiél Roble de los Ángeles |
| Micro Vaquería Carbó             | Héctor Salazar Leyva         |

### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:**

Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo y fiable.

Existe evidencia de las actas de los órganos colegiados de dirección:

| Órganos Colegiados             | Reuniones   |
|--------------------------------|-------------|
| Asamblea General               | Mensual     |
| Junta Directiva                | Quincenal   |
| Comité Económico Financiero    | Semanal     |
| Comité de Prevención y Control | Bimensuales |

### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:**

Se realizó un recorrido por las áreas y dependencias de la cooperativa donde se observa que se cumplen los niveles de acceso y los procedimientos de seguridad para proteger, conservar los recursos y registros de la entidad.

### **Rotación del personal en las tareas claves:**

Se identificaron planes de rotación para los custodios y los obreros vinculados al área, los que se desarrollan semestral y anualmente, respectivamente.

### **Indicadores de rendimiento y desempeño:**

Están establecidos los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal según lo establece el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores, amparados por la Resolución No. 21/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, dejando constancia de la evaluación mensual del trabajador.

**Componente de Información y Comunicación:** Aspectos del cincuenta al cincuenta y cinco.



### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación:**

Está elaborado el diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo los canales de comunicación con la frecuencia en la que se desarrollan:

| <b>Canales de Comunicación</b>        | <b>Frecuencia</b> |
|---------------------------------------|-------------------|
| Matutinos                             | Semanal           |
| Asamblea de los Trabajadores          | Mensual           |
| Junta Directiva                       | Quincenal         |
| Reunión del Núcleo                    | Mensual           |
| Consejos Agrícolas                    | Semanal           |
| Reunión de Factores                   | Mensual           |
| Reunión de Sistemas de la Agricultura | Mensual           |

### **Contenido, calidad y responsabilidad**

Están definidos los responsables de la información y comunicación, así como las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante. Además de constar con una adecuada disciplina informativa que garantiza el cumplimiento de lo establecido.

### **Rendición de cuentas:**

En el plan de temas de la junta directiva existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuentas de los cuadros y de los que tienen algún tipo de responsabilidad administrativa, donde informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones, al cual se le da cumplimiento mensual.

**Componente Supervisión o Monitoreo:** Aspectos del cincuenta y seis al sesenta y siete.

### **Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno:**

El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.

Está adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad, se encuentra conformado el expediente de acciones de control de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente y se elaboraron los planes de medidas correspondientes, los cuales son debatidos en las asambleas de los trabajadores. Se realizan análisis de los resultados de las acciones de control interno y externo, según consta en las actas de la junta directiva:



| Fecha      | Acta   |
|------------|--------|
| 2/02/2015  | No.3   |
| 19/06/2015 | No.12  |
| 18/09/2015 | No.18  |
| 5/12/2015  | No. 23 |

En las actas correspondientes a las asambleas de los trabajadores existen evidencias de la evaluación periódica del desempeño de la entidad, a través del análisis del cumplimiento de los planes económicos, de venta, producción, siembra y ganadería.

Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes y en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción, las cuales se pueden constatar en el Registro de Medidas Disciplinarias.

**Comité de prevención y control:**

Está constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el administrador Adolfo Hernández Perdomo y nueve miembros. Las reuniones se realizan cada dos meses, existe evidencia documental del Plan de Temas a tratar, a los cuales se les da seguimiento en las siguientes actas del Comité de Prevención y Control:

| Actas  | Orden del Día  |
|--|--|
| No.01/2015<br>No.02/2015<br>No.03/2015<br>No.04/2015<br>No.05/2015<br>No.06/2015 | - Análisis de la Guía de Autocontrol y su plan de medidas.<br>- Estado de cumplimiento de los planes de medidas correspondiente a las Acciones de Control recibidas. |

En revisión efectuada a las actas de la junta directiva se constató que fue tratado el tema “análisis de la situación delictiva, indisciplinas sociales y otras manifestaciones nocivas”, en el punto del orden del día relacionado con la implementación de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, en las siguientes actas:

| Fecha      | No. Acta. |
|------------|-----------|
| 19/02/2015 | 4/2015    |
| 20/03/2015 | 6/2015    |
| 17/04/2015 | 8/2015    |
| 22/05/2015 | 10/2015   |
| 19/06/2015 | 12/2015   |

| Fecha      | No. Acta. |
|------------|-----------|
| 21/08/2015 | 16/2015   |
| 18/09/2015 | 18/2015   |
| 02/11/2015 | 21/2015   |
| 05/12/2015 | 23/2015   |



### **Anexo No. 3: Programas por Áreas de Gestión.**

#### **Programa para la Gestión Administrativa:**

**Alcance:** Enero a diciembre del 2015

**Objetivo:** Caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la Gestión Administrativa.

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, de los planes de producción en surtidos y valores, de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el estado del Sistema de Control Interno implementado, la calidad del producto que ofrece y la cultura organizacional.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

1. El cumplimiento de la entidad, en tiempo y calidad, de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional, teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
2. Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas o planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
3. Si se establecen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas o planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad.
4. Que la estructura organizativa, los procesos, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía.
5. Que la autonomía de la gestión sea el principio que la administración emplee en función de lograr la adecuada adquisición de los recursos, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas.

**Fuente: Directrices Generales de la Auditoría Gestión**



## **Programa para la Gestión Económica Financiera:**

**Alcance:** Enero a diciembre del 2015

**Objetivo:** Caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la Gestión Económica Financiera.

El programa para evaluar la gestión económica - financiera debe tener en cuenta aspectos e indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas, objetivos planificados y en la utilización de los recursos.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

1. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
2. La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera.
3. Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionados con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas, objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
4. De la rentabilidad y situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades.

**Fuente: Directrices Generales de la Auditoría Gestión**



## **Programa para la Gestión Comercial:**

**Alcance:** Enero a diciembre del 2015

**Objetivo:** Caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la Gestión Comercial.

El programa para evaluar la Gestión Comercial debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas de: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios u otras actividades para las funciones y desarrollo de la Gestión Comercial.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

1. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
2. Legitimidad de las operaciones de compra - venta. Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas. El estado y el cumplimiento de la contratación económica y revisión de las conciliaciones con los proveedores y clientes.
3. El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas.

**Fuente: Directrices Generales de la Auditoría Gestión**



## **Programa para la Gestión de Recursos Humanos:**

**Alcance:** Enero a diciembre del 2015

**Objetivo:** Caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la Gestión de Recursos Humanos.

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

1. El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos, rectores de la actuación y desempeño del capital humano para el logro de la misión y los objetivos de la entidad, y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
2. La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
3. Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
4. Del análisis del comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. Medidas adoptadas al respecto, así como el conocimiento por los directivos y los trabajadores de los reglamentos internos y externos necesarios para el desempeño de sus funciones.

**Fuente: Directrices Generales de la Auditoría Gestión**





## **Programa para la Gestión de la Producción de Bienes y Servicios:**

**Alcance:** Enero a diciembre del 2015

**Objetivo:** Caracterizar, identificar y definir los principales problemas en la Gestión de la Producción de Bienes y Servicios.

El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, los planes de producción en surtidos y valores.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

1. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos que ofrece la entidad.
2. Organización y planificación de la producción, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción. Del cumplimiento de los planes de producción.
3. Análisis de los costos de la producción. Determinar entre otros:
  - a) Costo por unidades de productos.
  - b) Gasto total por peso de ingreso total.
  - c) Gasto material por peso de ingreso
  - d) Gasto de salario por peso de utilidades.
  - e) Gasto total por peso de producción.
4. El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos.
5. Sobre el control y disminución de los desperdicios, reproceso, producciones rechazadas y producciones no conformes.
6. Evaluación del control y comportamiento de los portadores energéticos para la ejecución de los procesos de producción, en el cumplimiento del plan de producción y los objetivos de trabajo.

**Fuente: Directrices Generales de la Auditoría Gestión**



**Anexo No. 4: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Unidad Básica de Producción Cooperativa “28 de Enero”.**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|
| 1) Importancia de la Unidad Básica de Producción Cooperativa en la Economía Provincial.   | 1) Falta de autonomía de gestión.   |
| 2) Personalidad jurídica propia y prerrogativas para tomar decisiones.  | 2) Insuficiente uso de la infraestructura tecnológica.  |
| 3) Mercado seguro.  | 3) Poca explotación de la ciencia.  |
| 4) Posee suelos fértiles y fuente de abasto de agua.  | 4) Poca utilización de los medios agroecológicos.   |
| 5) Economía saludable.  | 5) Falta de recursos e insumos.   |
| 6) Capital de trabajo.  | 6) Personal envejecido, insuficiente por su calificación y preparación en gestión cooperativa.  |
| 7) Conocimiento y dominio de las debilidades del sistema y las amenazas del entorno.  | 7) Insuficiencias en la gestión social, incentivos, condiciones de vida, enfoque de género.   |
| 8) Posibilidad de potenciar los beneficios sociales inherentes a la cooperativización.  | 8) Falta de un Sistema Integrado de Planificación y Desarrollo que incluya las relaciones de cooperación horizontal y vertical.                     |
| 9) Principios de dirección colectiva y de la democracia participativa que posibilitan la aplicación de los cuatro principios básicos de la creación de las Unidad Básica de Producción Cooperativa. | 9) Incertidumbre e inseguridad en la contratación y cobro de sus producciones.  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| 1) Existencia de Seguros y Créditos   | 1) Burocratismo predominante.   |
| 2) Voluntad política de la dirección partidista y gubernamental en la provincia, respecto al apoyo para el desarrollo de la cooperativa.  | 2) Incidencia de los cambios climáticos y fenómenos naturales.  |
| 3) Recuperación de la Economía Provincial.  | 3) Ineficiente sistema de comercialización.   |
| 4) Posibilidades de utilización de los medios masivos de información.   | 4) Sistema inadecuado de distribución de recursos.  |
| 5) Creación de los grupos de atención a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.   | 5) Falta de un mecanismo alternativo que posibilite acceder a los recursos que se adquirirán directamente en MLC.                                   |
| 6) Proyectos de desarrollo ramales en proceso de elaboración.   | 6) Falta generalizada de cultura cooperativa y no comprensión de esta forma de propiedad como eslabón empresarial del sistema económico socialista. |



|   |   |
|---|---|
| 7) Existencia de centros de Investigación y Desarrollo.   | 7) Violación y segmentación de los mercados, distorsiones de los precios.   |
| 8) Oferta de cooperación por parte de la ANEC del territorio y otras ONG que aporten al desarrollo integral de la UBPC. | 8) Problemas de estructuras organizativas del sistema del MINAGRI que no resultan compatibles en el funcionamiento de las UBPC. |
|   | 9) Poca disponibilidad de técnicos agrónomos y baja matrícula para iniciar estudios.  |
|   | 10) No reconocimiento de la personalidad jurídica de la UBPC por las instituciones rectoras.                                    |
|   | 11) Existencia de otras actividades y sectores más atractivos para los trabajadores.  |
|   | 12) Falta de un sistema contractual para las producciones agropecuarias.  |



## **Anexo No. 5: Indicadores de Gestión.**

### **Indicadores de Economía:**

#### **1. Economía en la asignación de los recursos:**

Utilidades o pérdidas / Recursos utilizados.

**2. Rendimiento de las ventas:** Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas. Se determina por el porcentaje de las utilidades obtenidas con relación al volumen de las ventas, así como el beneficio por cada peso de ventas.

Rendimiento sobre las ventas= Utilidad Neta del período/Ventas netas

#### **3. Liquidez general:**

Activo Circulante / Pasivo Circulante

#### **4. Liquidez inmediata:**

Efectivo en Caja y Banco / Pasivo Circulante

#### **5. Rotación de inventarios:**

Costo de venta/inventario promedio

#### **6. Ciclo de rotación de inventario:**

Inventario promedio (x) intervalo de tiempo a analizar/rotación de inventario

#### **7. Ciclo de cobro:**

Cuentas y efectos por cobrar (x) intervalo de tiempo a analizar / ventas

#### **8. Costo por peso de producción mercantil:**

Costo de la producción mercantil / valor de la producción mercantil

#### **9. Capital de trabajo:**

Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

### **Indicadores de Eficiencia:**

**1. Productividad del trabajo:** Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Podemos relacionarlo con el subsistema de costo representando este valor o rendimiento de producción. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado bruto generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

1.1 Productividad = Valor agregado bruto / Promedio de trabajadores



1.2 Salario medio = Fondo de salario / No. de trabajadores

**2. Promedio de trabajadores:** Es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al Plan de producción o servicios durante un período.

**3. Salario medio mensual:** Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.

Salario medio mensual = Fondo de Salario / Promedio de trabajadores

**4. Rotación del personal:**

Cantidad de baja de los trabajadores / cantidad de trabajadores en plantilla.

**Indicadores de Eficacia:**

**1. Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas:** Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programados.

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados

**2. Cumplimiento del Plan de Producción:** Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.

Cumplimiento del Plan (%) = Total de producción realizada / Total de producción planificada

**3. Cumplimiento del Plan de Ventas:** Representa los ingresos por concepto del cumplimiento del plan de ventas.

**Calidad y nivel de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio recibido:**

- Calidad de la producción = valor de producción rechazada / valor de la producción total
- Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.
- Cantidad, número o total de devoluciones de productos no conforme con los requisitos establecidos.



- Resultados del análisis de los datos de las encuestas realizadas sobre la calidad del producto o servicios prestados y la satisfacción de los clientes.
- Índice de repitencia o retención de los clientes con los productos o servicios prestados / total de clientes.
- Índice de fidelidad: clientes que repiten la compra del producto o la prestación del servicio / total de clientes.

**Indicadores que miden el nivel de impacto:**

1. Los indicadores que miden satisfacción del cliente o usuarios se pueden tomar para medir el impacto de la calidad del producto o servicio en la entidad.
2. Las respuestas a las necesidades planteadas por los clientes, la prontitud en resolver los problemas, la repercusión de los resultados del trabajo desde el punto de vista social.
3. Los resultados que se obtienen a partir del uso de la información obtenida mediante los productos o servicios ofertados.

**Anexo No. 6: BOLETÍN ECONÓMICO FINANCIERO 131 – 902**

Entidad: Empresa Agropecuaria Frank País García

UBPC “28 de Enero”

Fecha 31/12/2015

| INDICADORES  | Año Anterior | Plan         | Real          | %    | Relación 2013/2014 |
|--|--------------|--------------|---------------|------|--------------------|
| Ventas   | 976,1        | 924,5        | 1138,3        | 123  | 1,2                |
| Costos de Ventas                                     | 578,1        | 696,1        | 535,0         | 77   | 0,9                |
| <b>Ganancias de Ventas</b>                           | <b>398,0</b> | <b>228,4</b> | <b>603,3</b>  | 264  | 1,5                |
| Otros Ingresos                                       | 62,4         | 48,3         | 42,8          | 89   | 0,7                |
| De ellos: Comedores y Cafeterías                     | 52,4         | 36,0         | 35,6          | 99   | 0,7                |
| Otros Gastos   | 208,7        | 263,7        | 285,4         | 108  | 1,4                |
| De ellos: Comedores y Cafeterías                     | 40,7         | 36,0         | 35,6          | 99   | 0,9                |
| <b>Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo</b>          | <b>59,4</b>  | <b>117,7</b> | <b>80,9</b>   | 69   | 1,4                |
| -Contribución a la Seguridad Social                  | 55,4         | 100,4        | 74,6          | 74   | 1,3                |
| -Seguridad Social a corto plazo                      | 1,1          | 12,0         | 3,8           | 32   | 3,5                |
| -Impuesto por la utilización de la Fuerza de Trabajo | 2,9          | 5,3          | 2,5           | 47   | 0,9                |
| Dietas y otros gastos                                | 2,9          |              | 2,2           |      | 0,8                |
| <b>Ganancias del Periodo</b>                         | <b>251,7</b> | <b>13,0</b>  | <b>360,7</b>  | 2775 | 1,4                |
| Gastos de Materias Primas y Materiales               | 93,3         | 76,3         | 103,6         | 136  | 1,1                |
| Gastos de Combustibles                               | 18,6         | 18,0         | 18,8          | 104  | 1,0                |
| Gastos de Energía                                    | 1,3          | 10,8         | 7,9           | 73   | 6,1                |
| Gastos de Salario                                    | 598,5        | 803,4        | 650,4         | 81   | 1,1                |
| Depreciación y Amortización                          | 4,5          | 24,0         | 4,5           | 19   | 1,0                |
| <b>Otros Gastos Monetarios</b>                       | <b>56,6</b>  | <b>23,7</b>  | <b>54,8</b>   | 231  | 1,0                |
| Servicio Productivo                                  |              | 12,0         | 3,2           | 27   |                    |
| Otros Servicio y mantenimiento                       | 56,6         | 11,7         | 51,6          | 441  | 0,9                |
| <b>Total de Gastos</b>                               | <b>772,8</b> | <b>956,2</b> | <b>840,0</b>  | 88   | 1,1                |
| Producción Final Bruta (Valor)                       | 1025,6       | 1069,3       | 1147,4        | 107  | 1,1                |
| Producción Final Bruta (Costo)                       | 535,8        | 958,9        | 126,6         | 13   | 0,2                |
| Producción Mercantil (Valor )                        | 976,1        | 924,5        | 1138,3        | 123  | 1,2                |
| Producción Mercantil (Costo)                         | 578,1        | 696,1        | 535,0         | 77   | 0,9                |
| Promedio de Trabajadores                             | 82           | 90           | 86            | 96   | 1,0                |
| <b>Valor Agregado</b>                                | <b>912,4</b> | <b>952,2</b> | <b>1013,9</b> | 106  | 1,1                |
| Productividad (VA)                                   | 11127        | 10580        | 11790         | 111  | 1,1                |
| Productividad (PM)                                   | 11904        | 10272        | 13236         | 129  | 1,1                |
| Salario Medio  | 608          | 744          | 630           | 85   | 1,0                |
| Gastos de Salario por peso de Producción Mercantil   | 0,61         | 0,87         | 0,57          | 66   | 0,9                |
| Costo por peso en ventas                             | 0,59         | 0,75         | 0,47          | 62   | 0,8                |
| Costos por peso Producción Mercantil                 | 0,59         | 0,75         | 0,47          | 62   | 0,8                |
| Gasto Total por peso de Producción Mercantil         | 0,79         | 1,03         | 0,74          | 71   | 0,9                |
| Resultados en Comedores                              | 11,7         | 0,0          | 0,0           |      | 0,0                |
| Cuentas Por Cobrar                                   |              | 792,9        | 41,3          | 5    |                    |
| <b>Gastos de Salario por peso de Valor A</b>         | <b>0,66</b>  | <b>0,84</b>  | <b>0,64</b>   |      |                    |
| Correlación Salario Medio Productividad              |              | 0,05         | 0,76          |      |                    |

**Anexo No. 7: Demanda de insumos para el año 2015.**

| Productos                   | U/M    | Demanda | Adquisición | Variación (%) |
|-----------------------------|--------|---------|-------------|---------------|
| <b>Fertilizantes</b>        |        |         |             |               |
| NPK                         | Tn     | 7       | 7           | 100           |
| Cloruro de Potasio          | Tn     | 2       | 2           | 100           |
| Insecticidas                | Lit    | 100     | 10          | 10            |
| Fungicidas                  | Lit    | 150     | 140         | 93            |
| Herbicidas                  | Lit    | 250     | 220         | 88            |
| <b>Materias Primas</b>      |        |         |             |               |
| Machetes                    | U      | 260     | 163         | 63            |
| Limas                       | U      | 200     | 220         | 110           |
| Puntillas                   | Kg     | 400     | 244         | 61            |
| Soga                        | Mts    | 500     | -           | -             |
| Mangueras                   | Mts    | 500     | 500         | 100           |
| Cajas plásticas             | U      | 100     | -           | -             |
| Bastos                      | U      | 10      | -           | -             |
| Neumáticos                  | U      | 28      | 4           | 14            |
| Cámara                      | U      | 7       | 2           | 29            |
| Baterías                    | U      | 4       | 1           | 25            |
| Guantes                     | U      | 20      | 30          | 150           |
| Grampas                     | Kg     | 150     | 10.5        | 7             |
| Cántaras                    | U      | 6       | 10          | 167           |
| Cubos                       | U      | 12      | 1           | 8             |
| Ropas de trabajo (pantalón) | U      | 100     | -           | -             |
| Ropas de trabajo (camisa)   | U      | 100     | -           | -             |
| Botas de trabajo            | U      | 100     | 50          | 50            |
| Electrodos                  | Kg     | 100     | -           | -             |
| Alambre con púas            | Rollos | 80      | 6           | 7             |
| Sacos de polipropileno      | M/u    | 5       | 4           | 80            |
| Sacos de yute               | U      | 50      | 35          | 70            |
| Asperjadoras                | U      | 10      | 10          | 100           |
| Faja artesanal              | U      | 10      | 10          | 100           |
| Tanque descarga             | U      | 1       | 1           | 100           |
| Taza sanitaria              | U      | 1       | 1           | 100           |
| Lavamanos                   | U      | 1       | 1           | 100           |
| Tenaza                      | U      | 5       | 2           | 40            |
| Alicate                     | U      | 5       | 1           | 20            |
| Frazada de piso             | U      | 30      | 20          | 67            |
| Brocha                      | U      | 15      | 14          | 93            |
| Pintura                     | Lit    | 80      | 75          | 94            |
| Bisagra                     | U      | 30      | 30          | 100           |
| Clavos para herrar          | Kg     | 200     | 140         | 70            |
| Herraduras                  | U      | 30      | 16          | 53            |
| Lubricantes                 | Lit    | 600     | 325         | 54            |
| Grasa lubricante            | Kg     | 20      | 10          | 50            |
| <b>Alimentos</b>            |        |         |             |               |
| Arroz                       | Kg     | 3600    | 1 800       | 50            |
| Granos                      | Kg     | 1800    | 600         | 33            |
| Aceite                      | Lit    | 240     | 240         | 100           |
| Azúcar                      | Kg     | 2400    | 120         | 5             |
| Sal                         | Kg     | 180     | 168         | 93            |
| <b>Combustible</b>          |        |         |             |               |
| Diesel                      | Lit    | 35 397  | 16 355      | 46            |



**Anexo No. 8: Cálculo de los Indicadores de Gestión.**

| Indicadores   | U/M            | Plan         | Real       | %       |
|---|----------------|--------------|------------|---------|
| <b>Indicadores de Economía:</b>                                 |                |              |            |         |
| Economía en la asignación de los recursos.                      | Por ciento     | 1,21         | 39,17      | 3237,19 |
| Rendimiento de las ventas.                                      | Por ciento     | 1,41         | 31,69      | 2247,52 |
| Liquidez general  | Veces          | 1,7          | 3,3        | 194,12  |
| Liquidez inmediata  | Veces          | 1,06         | 1,55       | 146,23  |
| Endeudamiento   | Por ciento     | 56,37        | 26,74      | 47,44   |
| Rotación de inventario.   | Veces          | 0,6818       | 0,8576     | 125,78  |
| Ciclo de rotación de inventarios.                               | Días           | 535          | 426        | 79,63   |
| Ciclo de cobro.   | Días           | 313          | 13         | 4,15    |
| Costo por peso de producción mercantil                          | Pesos          | 0,75         | 0,47       | 62,67   |
| Capital de Trabajo  | Pesos          | 1 123 456,35 | 818157,57  | 72,83   |
| Gastos totales año 2015   | Pesos          | 978 368,00   | 840 033,95 | 85,86   |
| Utilidad del 2015   | Pesos          | 12 800,00    | 360 729,13 | 2818,19 |
| <b>Indicadores de Eficiencia:</b>                               |                |              |            |         |
| Productividad   | Pesos          | 10,58        | 11,79      | 111,44  |
| Salario medio   | Pesos          | 743,89       | 630,23     | 84,72   |
| Promedio de trabajadores.                                       | Uno            | 90           | 86         | 95,56   |
| Salario medio mensual.  | Pesos          | 61990,74     | 52519,38   | 84,72   |
| Rotación del personal.  | Veces          | -            | 17,44      |         |
| <b>Indicadores de Eficacia:</b>                                 |                |              |            |         |
| Cumplimiento de los objetivos de trabajo y Criterios de medida. | Uno            | 8            | 6          | 75      |
| Cumplimiento del plan de producción.                            | Toneladas      | 572,5        | 472,3      | 82,50   |
| Cumplimiento del plan de ventas                                 | Miles de pesos | 924,5        | 1138,3     | 123,15  |