



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”.
Facultad de Contabilidad y Finanzas.**

Trabajo de Diploma.

Evaluación de la gestión de la contratación en el Sector
Cooperativo Agropecuario.

Autor: Odeivys Ventura Gutiérrez

Tutor: Lic. Ignacio Valdivia Martín

Mtr, PA Rafael Enrique Viña Echevarría

Curso 2012-2013.

DEDICATORIA

A mis padres por su dedicación y apoyo incondicional, porque les debo todo lo que soy.

A toda mi familia, en especial a mis hermanos, Delia y Osvaldo y mi tía clara, por todo el amor que me han dado.

A mis tutores y amigos Rafael e Ignacio, por toda su colaboración personal y profesional.

A mi amiga Mildrey y su familia la que aprecio y llevo en el corazón.

A mi amigo Modesto, por brindarme su apoyo infinito desinteresadamente.

A todas esas personas que pusieron un granito de arena para hacer realidad mi sueño.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Mercedes y Osvaldo, por siempre confiar en mí.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que durante estos años estuvieron apoyándome.

A todos los educadores que desde mis estudios primarios hasta hoy han tenido que ver con mi preparación.

A mis tutores Ignacio y Rafael por poner todo su esfuerzo e inteligencia a mi disposición.

A Migdalia, por todo el amor que me ha dado, gracias por haberte conocido.

A todos ellos, les estaré eternamente agradecido.

SÍNTESIS

El contrato económico en la actualidad es una herramienta indispensable en el ordenamiento de las relaciones económicas como verdadero acuerdo de voluntades que crea derechos y obligaciones, que tienen como referente el cumplimiento de los planes económicos aprobados a las entidades. Siendo un proceso de suma complejidad, la contratación económica y su gestión implican desarrollar acciones estratégicas, jurídicas y operativas que convierta los fines de una organización en resultados que expresen el cumplimiento de los mandatos y satisfaga a los clientes, sobre la base de los deberes y obligaciones fijados en el documento de negociación. La presente investigación establece como objetivo evaluar el desempeño de la gestión de la contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta. Para lo cual se desarrolló un diagnóstico a la contratación económica evidenciando un grupo de deficiencias que han impactado en el desempeño de su gestión. En la investigación se emplearon los métodos de nivel teórico, empírico y estadístico, así como técnicas e instrumentos que permitieron obtener, procesar, analizar, interpretar y argumentar el sistema de indicadores que se propone para evaluar la gestión de contratación en la cooperativa. Los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores propuestos revelaron incumplimientos que permiten afirmar que la CCSF Antonio Riverol Acosta no gestiona de manera eficiente y eficaz el proceso de contratación afectando el ordenamiento jurídico, la base productiva y los resultados económicos y financieros de la misma.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO	7
1.1 El contrato económico: Definición y clasificación.	7
1.1.1 Clasificación de los contratos económicos.	8
1.2 El contrato agropecuario: conceptualización. Clasificación y su manifestación en Cuba.	10
1.2.1 Clasificación de los contratos agropecuarios.	11
1.2.2 Un acercamiento a los contratos agropecuarios en Cuba.	12
1.2.3 Contratación económica en el Sector Cooperativo Agropecuario.	14
1.3 La gestión de la contratación económica en el Sector Cooperativo Agropecuario.	18
CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO TAGUASCO PARTICULARIZANDO EN LA COOPERATIVA DE CREDITOS Y SERVICIOS ANTONIO RIVEROL ACOSTA	29
2.1 Caracterización del Sector Cooperativo Agropecuario del municipio de Taguasco.	29
2.1.1 Diagnóstico estratégico del Sector Cooperativo Agropecuario del municipio de Taguasco.	31
2.2 Las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF).	36
2.2.1 Características generales de la CCSF "Antonio Riverol Acosta" de Taguasco.	38
2.3 Diagnóstico de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.	40

2.3.1	Análisis del cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta.	41
2.3.1.1	Causas y condiciones del grado de cumplimiento del plan de producción.	43
2.3.2	Análisis del impacto de la contratación.	44
2.3.3	Análisis de la aplicación del plan de medidas desarrollado por la Dirección de la CCSF al cierre del primer trimestre del año 2013.	47
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN LA COOPERATIVA DE CRÉDITOS Y SERVICIOS FORTALECIDA ANTONIO RIVEROL ACOSTA		50
3.1	Sistema de Indicadores como herramienta para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.	50
3.2	Evaluación de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.	61
CONCLUSIONES		70
RECOMENDACIONES		71
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

En Cuba el sector cooperativo agropecuario tiene gran prioridad en los momentos actuales, donde la máxima dirección del Estado traza estrategias para lograr la óptima explotación de la tierra, pues es uno de los eslabones fundamentales que conforman el complejo sistema de la economía nacional. Para la solución eficaz de todas las cuestiones que se suscitan dentro del mismo se exige contar con una organización eficiente de todas las estructuras empresariales que lo componen y con personal capacitado y consiente de la necesidad de aplicar correctamente procedimientos y políticas afines a la misma, siendo el contrato la expresión jurídica y económica de la relación comercial entre las partes del mismo y su máximo instrumento legal.

Las entidades que se subordinan al sector cooperativo agropecuario tienen la **misión** de generar un alto cúmulo de producción de alimentos para garantizar la alta demanda que la sociedad cubana necesita para enfrentar el déficit alimentario que enfrenta en el presente como efecto del recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por el imperialismo y la crisis económica mundial. Además, para dar respuesta a los lineamientos de la política económica y social aprobada por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en mayo de 2011.

En este sentido el sector cooperativo agropecuario constituye la principal fortaleza en el territorio, formando parte de los objetivos de los gobiernos locales, al dinamizar la política alimentaria basada en la gestión productiva que pueda alcanzar, a partir de un grupo de proyectos de desarrollo local enfocado en la producción de alimentos. Una de las debilidades que pueden atentar contra el logro de esta aspiración y la propia misión de las Cooperativas que lo componen, lo constituye la falta de organización interna y la toma de decisiones que atentan contra la eficiencia y calidad de las actividades productivas que desarrollan. Todo esto unido a un insuficiente sistema de control y gestión del proceso de contratación que minimiza la confiabilidad y objetividad de la actividad productiva y la información económica que se genera en el escenario de las entidades que se le subordinan.

Por ello, es de vital importancia centrar la atención en la contratación económica, porque la misma media entre los planes productivos y los resultados económicos alcanzados, donde tienen una participación activa y sustancial las entidades subordinadas al sector cooperativo agropecuario.

En el contexto actual de la economía cubana las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) fortalecidas, constituyen una de las formas de organización empresarial, las cuales se caracterizan por garantizar la alimentación a la población del territorio entre las que se encuentra la CCSF Antonio Riverol Acosta en la que se pretende realizar la presente investigación.

En el estudio de la gestión de la contratación las CCSF adolecen de mecanismos que les permita establecer valoraciones y poder tomar decisiones acertadas. Los escasos procedimientos orientados a la evaluación de la gestión de los diferentes procesos que se gestan en una CCSF, dentro de los cuales se encuentra la contratación, se pierden en el descuido de los directivos y en la mayoría de las ocasiones estas no constituyen un instrumento acorde a las características de las cooperativas.

Teniendo presente la importancia que reviste el contrato de compraventa de productos agrarios se evidencia la necesidad de realizar en la CCS Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco una evaluación de la gestión de la contratación facilitando la toma de decisiones oportuna a los miembros de la junta directiva de dicha organización. Para ello se parte de un conjunto de manifestaciones que demuestran las ineficiencias en la contratación económica, en expresada en:

- La insatisfacción de la base productiva por las negligencias en la entrega, transportación, acopio y comercialización de la producción contratada, sin respuestas de los organismos rectores y asumiendo afectaciones y perjuicios económicos aún pendientes de resarcir.
- No existe correspondencia entre el potencial productivo de los cooperativistas y el plan de entrega concertado en el contrato.

- Desconocimiento de los productores sobre los procedimientos ante el proceso de negociación lo que trajo consigo incongruencias en la firma de los contratos atendiendo a las obligaciones y derechos de las partes
- Pérdidas de la base productiva al no cumplirse los requerimientos de la producción planificada y contratada.

Sobre la base de la anterior situación problemática, se fundamenta la necesidad de esta investigación, y en consecuencia se formula el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo evaluar el desempeño de la gestión de la contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio Taguasco?

Para lograr toda esta interrelación se propone como **Objeto de Estudio**: la gestión de la contratación en el Sector Cooperativo Agropecuario y como **Campo de Acción**: la evaluación de la gestión de la contratación en las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas.

La solución científica de este problema requiere de realizar una evaluación que favorezca al análisis de los indicadores contemplado en sus planes, por lo que se traza el siguiente **Objetivo General**: Evaluar el desempeño de la gestión de la contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Para dar solución al problema científico y cumplir con el objetivo general planteado se han formulado los siguientes **Objetivos específicos**:

1. Sistematizar teóricamente el proceso de contratación en el Sector Cooperativo Agropecuario y su evaluación sobre las bases jurídicas y económicas del mismo.
2. Diagnosticar el proceso de contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.
3. Proponer un sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco.

4. Valorar los resultados de la aplicación del sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la situación problemática, y la formulación de los objetivos de investigación se plantea la **hipótesis** de que con la aplicación de un sistema de indicadores de gestión se puede evaluar el desempeño de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco.

Las variables que estructuran la hipótesis y permiten fundamentar, justificar y demostrar los resultados de la investigación se concretan en:

Variable independiente: el sistema de indicadores de gestión.

Variable dependiente: el desempeño de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco.

El desarrollo de esta investigación contribuirá a responsabilizar a los directivos y administración de la cooperativa para la toma de decisiones inmediatas, a través de análisis que le permitan identificar sus puntos vulnerables para así mantener y elevar su imagen económica y mejorar el control y organización de los recursos, expresándose el valor social y económico del presente estudio.

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos matemáticos:

Métodos del nivel teórico:

- Histórico lógico, para la determinación de la evolución que ha tenido los conceptos relacionados con la contratación económica en las Cooperativas de Créditos y Servicios y su influencia en el cumplimiento de los planes de producción.

- Analítico sintético, para realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el proceso de análisis de los indicadores del plan de producción, qué se ha hecho hasta el momento, qué condiciones y características tiene la entidad, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del procedimiento en la transformación de la situación actual.
- Inductivo deductivo, permitiendo ir de los elementos generales a los particulares, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de de análisis de los indicadores de gestión para la contratación con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

Métodos del nivel empírico:

Para el desarrollo del estudio descriptivo se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la revisión documental, encuestas, la observación, así como indicadores gestión para la evaluación del desempeño de la contratación económica; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

Del nivel estadístico matemático:

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que posibilitó la selección de técnicas para el estudio de las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan atentar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio.

De acuerdo a esta metodología el **aporte práctico** del estudio está dado por la aplicación del Sistema de Indicadores para la evaluación de la gestión de la contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

La **novedad científica** radica en la integración de los resultados de diagnóstico, con las necesidades estratégicas de la evaluación del desempeño de la gestión de la

contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta, que dieron como resultado la aplicación de un Sistema de Indicadores.

El presente **informe está estructurado** de la siguiente forma: **Introducción**, donde se hace una valoración de los aspectos fundamentales de la investigación, **tres capítulos: capítulo 1**, donde se establecen las bases generales de la contratación, que aborda los fundamentos básicos del tema investigado; **capítulo 2**, comprende el diagnóstico, la caracterización general e instrumentos básicos en la contratación, el análisis de las deficiencias de la contratación en la CCS Antonio Riverol Acosta; y **capítulo 3**, donde se propone y aplica un sistema de indicadores de gestión. Al final se relacionan las **conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.**

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO

En el presente capítulo se muestran los resultados de la sistematización teórica realizada al proceso de contratación económica y su gestión en Cuba, particularizando en el estado que presenta el Sector Cooperativo Agropecuario, orientada a la evaluación de su desempeño. Para ello se emplearon los métodos de nivel teórico, dando cumplimiento al primer objetivo de investigación.

1.1 El contrato económico: Definición y clasificación.

En las condiciones actuales de la economía cubana, el contrato juega un papel esencial, por cuanto mediante éste se garantiza una mayor estabilidad y seguridad para el tráfico jurídico, tanto comercial como civil y su función cardinal es consumir jurídicamente la circulación, sin él no se concibe esta como fenómeno jurídico. De ahí que, sin dudas el contrato es la herramienta por excelencia para el intercambio de bienes y servicios, por tanto una de las instituciones jurídicas con mayor vitalidad en cualquier sistema. (Albaladejo, 2003)

El contrato económico en la actualidad es una herramienta indispensable en el ordenamiento de las relaciones económicas como verdadero acuerdo de voluntades que crea derechos y obligaciones, que tienen como referente el cumplimiento de los planes económicos aprobados a las entidades.

Se entiende por contrato económico el que tiene por causa y expresa jurídicamente las relaciones económicas y monetario-mercantiles, siendo sujetos del mismo los organismos, las unidades presupuestadas, las empresas y uniones de empresas estatales; las cooperativas agropecuarias; las organizaciones sociales, sindicales y de masas, así como las empresas dependientes de estas y de las organizaciones políticas, estableciendo las obligaciones emergentes de las mismas, a fin de asegurar la cooperación organizada para la ejecución del Plan Único de Desarrollo Económico–Social de la Nación. (DECRETO LEY 304, 2012)

Los contratos económicos que responden al cumplimiento de indicadores directivos del Plan, y son de obligatoria concertación, se denominan contratos planificados los cuales son precedidos de acuerdos previos entre las partes que se conciertan durante la etapa de proposición de las cifras directivas del plan. Los contratos económicos que no respondan a los indicadores directivos del plan, concertados por iniciativa propia de mencionadas personas jurídicas o naturales, y los concertados por las empresas o unidades estatales de instrucciones de sus organismos superiores, se denominan contratos no planificados.

Los contratos económicos se otorgarán por escrito. No obstante, la Junta Central de Planificación establecerá los casos excepcionales en que podrá prescindirse de este requisito. Los contratantes, en el cumplimiento de las respectivas obligaciones, deberán prestarse la debida colaboración y actuar en la forma que resulte más eficiente para la economía nacional.

1.1.1 Clasificación de los contratos económicos.

Entre los diferentes **tipos contractuales**, que han resultado de la clasificación dada a los contratos por diversos autores, se enmarcan:

- **Contratos unilaterales y bilaterales:** No hace referencia al número de contratantes que intervienen, sino al número que de ellos quedan obligados, es decir adquieren alguna obligación.
- **Contratos onerosos y gratuitos:** Los onerosos son los que en algún momento de la duración del contrato ambas partes experimentan una disminución patrimonial. En el caso de los gratuitos son los que esa disminución patrimonial sólo afecta a uno de los contratantes.
- **Contratos aleatorios y conmutativos (son una subclasificación de los contratos onerosos):** Los aleatorios son aquellos donde no existe seguridad de que haya que realizar las prestaciones, depende del azar; sin embargo los conmutativos son aquellos en los que hay certeza de que hay que cumplir las prestaciones pactadas.

- **Contratos típicos y atípicos:** Típicos son aquellos que están regulados por las normas jurídicas (la mayoría de los contratos son típicos), mientras que los atípicos son los que no están regulados, pues sus normas son las que se establecen entre las partes, suelen ser variaciones que son introducidas por los contratantes, en un contrato típico.
- **Consensuales, reales, formales y solemnes:** Esta clasificación se hace en función de la forma de perfeccionar el contrato. (Equivalente a nacimiento o concertación del contrato). En el caso de los consensuales se perfeccionan por el mero consentimiento, no es preciso nada más que la manifestación del consentimiento de la firma que sea, en tanto en los reales, no es suficiente con la simple manifestación del consentimiento y se perfeccionan con la entrega de la cosa; mientras que los formales y solemnes son aquellos que para que nazca el consentimiento tiene que otorgarse respetando alguna forma impuesta por la ley o por la voluntad de las partes.
- **Contratos principales y accesorios:** Esta clasificación se funda en la naturaleza relacionada o independiente del contrato con otro, según Collado, 1980. Por ello será principal aquel contrato que sule por sí mismo un fin contractual propio y subsistente, sin relaciones necesarias con ningún otro contrato, según Collado, 1980; por tanto será accesorio aquel contrato que tiene por objeto el cumplimiento de una obligación principal, de manera que no puede subsistir sin ella. (Collado, 2006)
- **Contratos derivados:** son aquellos que se desprenden de otro contrato.
- **Contratos nominados e innominados:** se consideran nominados los contratos regulados específicamente en la legislación. Los innominados son aquellos cuyos elementos no integran ninguna de las figuras jurídicas contractuales reguladas y definidas en la legislación y que se rigen por las normas generales de los contratos. (Collado, 1980)
- **Contratos de ejecución inmediata o diferida y de ejecución instantánea o de tracto sucesivo:** Daniel Peral Collado considera que la diferencia en estas dos clasificaciones está dada en que la primera se refiere a cuándo debe comenzar la ejecución del contrato, mientras que la segunda se refiere a cuánto debe durar

la ejecución del contrato. De ahí que, el de ejecución inmediata es aquel en que la ejecución es contextual a su constitución, mientras que el de ejecución diferida es aquel en que al momento del vencimiento o el momento inicial de la ejecución es aplazado en el tiempo. Por su parte el contrato de ejecución instantánea es aquel que se ejecuta con un solo acto, con el que queda agotado, a diferencia del contrato ejecución de tracto sucesivo donde los efectos propios del cumplimiento de la prestación se prolonga en el tiempo. (Collado, 2006)

Existen **otras modalidades contractuales** entre las que se encuentran:

- **Los contratos reglamentados o dictados:** son aquellos cuyo contenido o clausulado vienen en todo o en parte previstas por la ley donde no hay capacidad de negociación por ninguna de las dos partes.
- **Los contratos normativos:** son aquellos contratos que son prerredactados por uno de los contratantes y en los que la otra parte se limita a adherirse (contratos tipo).
- **Los contratos forzosos o impuestos:** "... no es más que un acto de constitución forzosa (...) aquel acto del Estado que crea e impone entre dos sujetos privados una relación de carácter privado; que se caracteriza porque imponen esa relación, pudiendo ser designados con el nombre de imposición jurídica". (Collado, 2006)

1.2 El contrato agropecuario: conceptualización. Clasificación y su manifestación en Cuba.

No existe en la legislación vigente un concepto definido de contrato agropecuario, el que tiene un contenido diferente al resto, y un objeto genérico en cuanto a actividad productiva para el mercado de consumo. Los contratos agropecuarios, son definidos como económicos, este contrato incide en la política agraria del país, convirtiéndose en instrumento de regulación de la producción que tiene como destino el consumo social, en tanto con el mismo se definen cifras y líneas de producción a contratar por cada forma de propiedad o tenencia de la tierra agrícola, o el mercado como forma

libre de concurrencia de los productores, en el cual se pactan precios en virtud de la oferta y la demanda, o por la existencia de precios topados, previo el pago de los impuestos correspondientes para dicha actividad.

Teniendo en cuenta las transformaciones actuales que sufre el sector cooperativo agropecuario en Cuba, y la necesidad de un tratamiento diferenciado a esa materia y sus normativas, en función de definir una amplia gama de tipos contractuales agropecuarios, vinculados con el objeto social de las entidades agropecuarias que intervienen en el proceso de concertación de contratos y cuyas relaciones con otros órganos y demás entidades estatales, se plantea, deben ser a través de los contratos económicos, donde lo más acertado es que se hablara de *contratos agropecuarios* .

1.2.1 Clasificación de los contratos agropecuarios.

Desde el punto de vista doctrinal no existe un criterio clasificatorio uniforme de los contratos agrarios, pues ha primado la aplicación de la clasificación establecida para los contratos en general. Por otra parte, en la revisión bibliográfica realizada para la presente investigación en relación con el tema, diferentes autores consideran que la clasificación que más se ajusta es la de conmutativos o de cambio y los asociativos.

Los contratos agropecuarios conmutativos son aquellos en los que con certeza hay que cumplir las obligaciones pactadas, donde las prestaciones son contrapuestas, un ejemplo de ellos lo tenemos en el contrato de arrendamiento rural.

Por otra parte, en **los contratos agropecuarios asociativos** las contraprestaciones son convergentes, hay cooperación en la actividad de producción agraria, así como participaciones equivalentes en los riesgos, es decir, hay entre las partes un *afectio societatis*, un interés compartido en el resultado final de la actividad. (De Bianchetti, 2003)

Según Mauricio Jiménez al abordar la clasificación de los contratos agropecuarios los identifica como: **contratos de intercambio**, que pueden ser de concesión de un derecho personal (arrendamiento agrario) o de distribución de derechos reales

(asignación de tierras). Los **contratos con estructura asociativa**, por ejemplo la aparcería. Los **contratos de empresa agraria** que se relaciona con la fase de vida de la empresa. Estos últimos se subdividen en contratos preparatorios, de ejercicio y de coordinación. Ejemplo de ello es el de compraventa en el cual el vendedor se obliga a transmitir en propiedad determinados bienes al comprador y este se obliga a recibirlos y a pagar por ellos un precio en dinero. (Jiménez, 2011)

A modo de resumen, se puede plantear que independientemente de las clasificaciones anteriormente expuestas existe un consenso de que en los contratos agropecuarios hay presencia de un objeto genérico, que es la actividad productiva con vista a un mercado consumidor. Aquí se pone de manifiesto lo ya analizado con relación a la atipicidad de los contratos agropecuarios modernos en cuanto al contenido de los mismos.

Dentro de estos tipos de contratos, los cuales son utilizados en otros países encontramos el arrendamiento rural, la aparcería, pastoreo, accidentales por cosecha, entre otros.

1.2.2 Un acercamiento a los contratos agropecuarios en Cuba.

En Cuba hasta la década del 50 del pasado siglo, se dieron algunos tipos de contratos agropecuarios dentro de los que se pueden citar los relacionados con el arrendamiento rústico; aparcería, colonato y la molienda de caña; sin que existiera una legislación agraria específica para ellos. En el caso del contrato de arrendamiento rústico, estaba regulado por el Código Civil de 1889, disponiendo que el arrendamiento puede ser de cosas, de obras o servicios; al referirse al primero de ellos, una de las partes se obliga a dar a la otra el goce y uso de una cosa por tiempo determinado y precio cierto, estableciéndose, además, disposiciones especiales para los arrendamientos de predios rústicos. Igualmente fue refrendado en la Constitución de 1940. Este tipo de contrato comprendía predios cuyo disfrute o aprovechamiento se ceden para una explotación agrícola, pecuaria o forestal.

Al Triunfo de la Revolución, estos contratos quedaron sin efecto al dictarse las Leyes de Reforma Agraria. No obstante y con el fin de facilitar la incorporación de los campesinos a los Planes de Desarrollo Estatal, se dispuso por la Resolución No.120 del INRA autorizar la compraventa de fincas rústicas a los propietarios. El pago por tal concepto podía ser total, al momento de concertado el contrato, en plazos fijados por las partes, o por una renta vitalicia que oscilaba entre los \$ 40.00 y \$ 120.00. Igualmente con este objetivo se procedió por el Estado cubano a una especie de arrendamiento de las fincas rústicas, ya fuera por un pago compensatorio o subsidio, todo esto por el uso de la tierra. En el último caso se autorizaba al campesino a quedarse en posesión de una pequeña parcela de tierra para el autoabastecimiento familiar, pudiendo ser transmitida a sus herederos sólo en concepto de usufructo, en tanto estos arrendamiento tuvieron, en su gran mayoría el carácter de vitalicios, a pesar de procederse al desarrendamiento de algunos, por ser imposible sostener sus subsidios. Por Acuerdo 1273 del 30 de septiembre de 1982 del Consejo de Ministro se dispuso la compra de fincas a los agricultores pequeños, y la prohibición de realizar nuevos arrendamientos de fincas a los campesinos.

Actualmente se mantiene el contrato de compraventa de la tierra de un agricultor pequeño, sólo al Estado, entidad estatal o cooperativa. Además se permite el contrato de permuta, todo ello previa autorización del Ministerio de la Agricultura. Este último no es definido, así como tampoco el de compraventa, limitándose la legislación a referir algunos de sus aspectos, pero no su objeto y contenido.

Desde 1959 hasta 1978, las relaciones jurídicas contractuales en materia agraria con el fin de llevar a cabo la comercialización de los productos agrarios, se basaron en el Contrato Civil de Compraventa. En 1978 por el Decreto-Ley No. 15 Normas Básicas para los Contratos Económicos, se establecen las normas básicas que rigen el contrato económico entre las personas jurídicas y naturales y dentro de estos últimos se reconocen a los Agricultores Pequeños, Cooperativas de Producción, entre otros.

Es fundamental tener en cuenta los contratos agropecuarios son regulados como económicos por la carencia de una legislación especial que de forma independiente los norme, ya que es innegable la importancia de este fenómeno; por lo que numerosos investigadores tratan el mismo, entre los que se pueden citar a: J. M. Garea Alonso (1999), J. Valdés Paz (1999) y N. A. Cobo (2007).

La compraventa de productos agropecuarios entre productores y compradores se realizó en Cuba a partir de 1981 de conformidad con lo establecido en las regulaciones jurídicas sobre la Contratación Económica plasmadas en el artículo 23 del Decreto Ley 15 de 1978 y específicamente de acuerdo con el Decreto Número 80 de 29 de Enero de 1981 "Reglamento de las Condiciones Generales del Contrato de Compraventa Especial de Productos Agropecuarios", utilizando la proforma oficial del contrato aprobada por la extinguida Junta Central de Planificación. (Decreto Ley No. 15, 1978)

Estas regulaciones dieron al contrato un carácter obligatorio y planificado al imponer a los productores la contratación de toda su producción planificada para un año con el acopiador estatal e igualmente exigió a los acopiadores a su compra y a vender también bajo contrato de suministros toda la producción acopiada a las entidades de comercio minorista y consumidores directos.

1.2.3 Contratación económica en el Sector Cooperativo Agropecuario.

Según los estudios realizados se entiende por Contratación Económica al proceso en el que se integran los diferentes sujetos que actúan legalmente en la economía nacional para, mediante la concertación de contratos, garantizar sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades y con ello, los objetivos y prioridades de la sociedad.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido, 2011, se plantea que el contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso productivo... (Lineamiento 122, 2011)

Para llegar a la concertación de un contrato en el Sector Cooperativo Agropecuario, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.

Para la negociación y concertación de estos contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes.

Para la acreditación de la capacidad legal de la persona jurídica, se exige la exhibición de los documentos de creación o constitución de ésta y de la inscripción en el registro público correspondiente que le otorga personalidad jurídica.

A tal efecto el Consejo de Estado y de Ministros publicó en la Gaceta Oficial las indicaciones para el mejor desenvolvimiento y eficacia de las relaciones económicas contractuales y a su vez al Ministerio de la Agricultura adecuó estas a las entidades de su subordinación, haciendo alusión a algunas de ellas a continuación:

Indicaciones para la contratación económica en las Cooperativas Agropecuarias.

- Los agricultores pequeños como sujetos legales establecidos deben dejar protegidas sus relaciones económicas y comerciales en la economía nacional, estableciéndolas y ejecutándolas mediante contratos, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.
- Para auxiliarse en la etapa de negociación, las partes pueden utilizar modelos de contratos redactados por ellas, los cuales deben estar desprovistos de cláusulas impositivas que mutilen el carácter de colaboración y buena fe que debe primar; así como pactar condiciones generales, entendidas éstas como cláusulas predisuestas preparadas con antelación para contratos otorgados por adhesión.
- Para dejar constancia de cualquier modificación o concreción del contenido del contrato, prorrogar su vigencia o declarar su extinción por mutuo acuerdo de las partes, se suscribe un suplemento, que es el documento que se une al

contrato después de otorgado, pasando a formar parte integrante de éste y que se somete a lo dispuesto en estas Indicaciones.

- Para llegar a la concertación de un contrato, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.
- La parte que recibe la prestación, a su vez, debe comprobar que los precios y tarifas propuestos se ajustan a las disposiciones legales vigentes y a la calidad de la prestación que se oferta, a cuyo efecto examina los documentos que se requieran.
- La identificación comprende la denominación o razón social, el domicilio legal, nacionalidad, el Banco del cual es cliente, número de las cuentas bancarias en la moneda de pago y de la licencia para operar en dicha moneda y los nombres y cargos de quienes lo representan debidamente facultados.
- El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiéndose por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas, valor total, entre otros.

La experiencia de procesos de contratación de años anteriores ha servido para identificar problemas y debilidades que ha propiciado que el proceso y la política seguida no hayan dado los resultados esperados entre los que se señalan fundamentalmente:

- Productores a los que no le ha llegado la Cooperativa de Créditos y Servicios, para precisar productos y cifras a contratar teniendo potencialidad.
- Insuficiente conocimiento de las normas que rigen el proceso de contratación y comercialización hasta la base productiva.
- No se cumple el proceso de negociación lo que trae consigo que no se conozca antes de proceder a la firma de los contratos las obligaciones y derechos de las partes.

- Indisciplina en la ejecución del proceso en los distintos eslabones de la cadena.
- No se ejercita el derecho de reclamación por incumplimiento de los contratos por ninguna de las partes.
- Inseguridad por parte de la empresa al momento de contratar de contar a tiempo con los niveles de insumos que van a disponer a fin de poder brindar oportunamente a los productores los aseguramientos correspondientes lo que conlleva a la falta de compromiso en el contrato.
- Falta de cultura jurídica por autoridades decisoras lo que incide en que se adopten en ocasiones medidas violatorias de normas legales vigentes.

Es por ello que para el presente año la máxima dirección de país de conjunto con cada ministerio potenció y le concedió la importancia que lleva la contratación económica ya sea capacitando a los asesores jurídicos, directivos de entidades como la base productiva que al final cualquier problema es el que sufre las consecuencias de lo mal hecho, independientemente que se emitieran indicaciones precisas de cómo realizar con todas las de la ley este procedo.

El contrato constituye la vía para armonizar la oferta y la demanda y en consecuencia tienen que jugar el papel que le corresponde en la ejecución del plan al ser la ley de la relación comercial tanto entre la unidad productora, la empresa como entre aquella y el cliente final, por lo que en él se debe pactar todas las cláusulas necesarias que garanticen el mejor cumplimiento de los mismos violando y reclamando por el estricto cumplimiento de todas y cada una las mismas contempladas en el contrato.

Especial atención deberán poner las partes al pactar la penalización al que incumplan las entregas previstas en el contrato, en función de indemnizar al estado por lo dejado de entregar siempre valorando los niveles incumplidos al precio del mercado de oferta y demanda, toda vez que el estado tiene que gastar divisa para suplir el déficit de la producción por el incumplimiento del contrato.

En este sentido las partes establecerán claramente la forma de resarcirse en relación de las pérdidas y daños económicos que se generen por falta de calidad o incumplimiento de los contratos. Cuando estos incumplimientos sean por la no entrega de productos deberá quedar clara la penalización que se aplicará al incumplidor según lo establecido.

Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y conforme con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

Es por ello que otro de los lineamientos al VI Congreso del Partido plantea que se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos entre entidades económicas, como instrumento esencial para su desempeño. (VI Congreso del PCC, 2011.lineamiento 10). Su realización eficiente y eficaz significará garantizar el aseguramiento de cada una de las producciones destinadas a la población, el consumo social, la industria, el mercado interno en divisa, la exportación y la sustitución de importaciones.

1.3 La gestión de la contratación económica en el Sector Cooperativo Agropecuario.

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. Existió en un primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

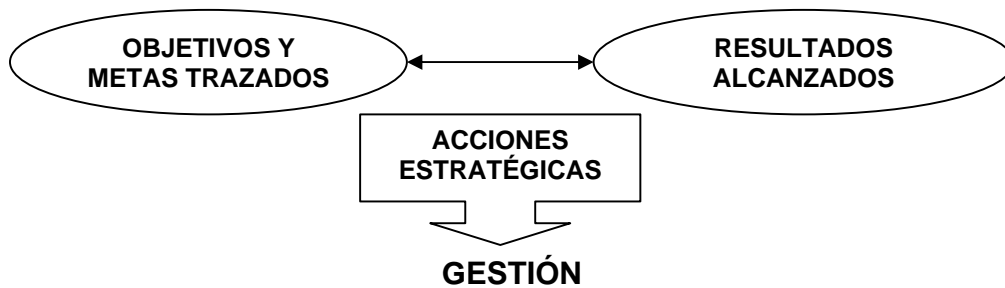
La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Según el glosario de términos de la Resolución 399 de 2003 del extinto Ministerio de Auditoría y Control que establece las normas para los auditores gubernamentales, la gestión es un proceso que comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas. (Resolución 399, 2003)

En el manual del instructor, módulo 3, parte II del curso internacional auditora de gestión, se define a la gestión como las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo. (MAC, 2005)

Según Armada, 2001, el concepto de gestión en una empresa comprende todas las actividades que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente. (Armada, E., 2004)

Por tal razón la gestión se concibe como un proceso de elaboración y ejecución de acciones estratégicas para la planeación, organización, dirección, control y evaluación de las diferentes actividades, operaciones, procesos, sistemas que estructuran y desarrolla la entidad, y que transita desde el diseño de los objetivos y metas hasta su realización y cumplimiento.



Estas acciones estratégicas comprenden un conjunto de fases, las cuales se definen por:

- Establecimiento de los objetivos y metas.
- Planeación y organización.
- Control.
- Supervisión.
- Evaluación.

Este enfoque de proceso de los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Este concepto propone una nueva dimensión de la gestión, pues no solo se centra en el carácter contable y a corto plazo de ésta, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar a la de gestión como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico siendo visto como un conjunto de elementos interrelacionados entre si, en función de un fin, que forman un todo único que debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que

determinan en definitiva su razón de ser. La gestión tiene un carácter eminentemente estratégico y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

A fin con la definición de la gestión, es necesario valorar el papel que juegan categorías tales como la eficiencia y la eficacia. Estos conceptos permiten medir el logro de la gestión en una dimensión de efectividad y evaluar el alcance de los objetivos y metas trazados en relación con los resultados alcanzados.

Según González, 1999, la eficiencia es la "*...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema*"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz. (González 1999)

Según Menguzzato, 1986, la eficiencia es la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia la relación resultados obtenidos y resultados deseados. (Menguzzato 1986)

En términos de medición y evaluación de la gestión, la eficiencia es la relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso a las cantidades o valor de los insumos del mismo. Se relaciona con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible.

La eficiencia establece la 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 en 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 fines, debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivos o en os 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 de servicio, que garanticen la calidad.

En este sentido la eficacia se interpreta en función de los resultados, sobre la base de los objetivos proyectados, en los cuales es necesario que sean logrados con eficiencia y calidad. Por tanto la eficacia es una categoría que mide la capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio. Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Un mediador de la eficacia lo constituye el estado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos.

La eficacia establece el grado en que la activada 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.

En términos de efectividad las empresas deben definir y comunicar claramente los niveles de la gestión que van a desarrollar para alcanzar los resultados que desean obtener, de forma tal que la misma sepa lo que debe dar y los clientes lo que van a recibir, teniendo en cuenta que la efectividad es una categoría compleja de medir, se hace necesario distinguir atributos que desearía obtener de forma excelente el cliente por parte del suministrador del producto o servicio, y estos se presentan a continuación:

- **Fiabilidad:** Consistencia en la prestación del servicio. La empresa presta el servicio correctamente en el momento preciso y cumple sus promesas.
- **Rapidez:** El servicio será mejor valorado si se presta con rapidez. La empresa debe procurar no sólo prestar el servicio en el tiempo preciso, sino también en el menor tiempo posible.
- **Responsabilidad:** Tener disposición en el momento de proporcionar el servicio, demostrar que la empresa se ocupa de los problemas del cliente.
- **Competencia:** Poseer la capacidad y conocimientos requeridos para prestar el servicio.
- **Accesibilidad:** que el servicio sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y momentos convenientes, con poco tiempo de espera.
- **Cortesía:** que los empleados brinden un trato amable, respetuoso, con educación y consideración al cliente.
- **Comunicación:** Mantener informado al cliente en un lenguaje comprensible, saber escuchar y adaptarse a sus demandas.
- **Credibilidad:** que la entidad y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo interés en satisfacer a los clientes.
- **Seguridad:** que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.
- **Conocimiento y comprensión del cliente:** Comprender las verdaderas necesidades del cliente, logrando una empatía o capacidad para ponerse en su lugar. Se hace necesario conocer sus demandas, proporcionar atención individualizada y reconocer al cliente habitual, de modo que este perciba el servicio recibido como único.

En tal sentido la efectividad de un proceso se traduce en el grado de eficiencia y eficacia con que se han alcanzado los objetivos y metas, y si los resultados satisfacen las expectativas e intereses de los usuarios. Por ello en la actualidad se hace muy difícil medir el nivel de efectividad de un proceso a partir del análisis y valoración de las múltiples variables que inciden en la realización de los objetivos y metas trazadas, es decir durante la gestión.

Un proceso de suma complejidad lo constituye la contratación económica, definido en el los epígrafes anteriores, por ello su gestión implica desarrollar acciones estratégicas, jurídicas y operativas que convierta los fines de una organización en resultados que expresen el cumplimiento de los mandatos y satisfaga a los clientes, sobre la base de los deberes y obligaciones fijados en el documento de negociación.

La gestión de la contratación transitaría desde los intereses de las partes sobre la negociación de un determinado producto o servicio, hasta la concertación activa del mismo, basado en la entrega de lo contratado con los niveles de eficiencia y eficacia, que produzca los mejores resultados y satisfaga las necesidades previstas.

En el Sector Cooperativo Agropecuario la gestión de contratación económica constituye un medio de dirección que contribuye a regular de forma eficaz y eficiente las relaciones económicas que se establecen entre las partes que concertan el contrato. Desempeña, además, un papel fundamental en el aseguramiento de los objetivos planificados, garantizando que queden precisados aspectos que no podrían haber sido determinados por otras vías, tales como: surtidos, envases, especificaciones de calidad, etcétera.

El contrato económico en el sector cooperativo agropecuario pone de manifiesto la autonomía operativa de las cooperativas de créditos y servicios a la que se le respeta un margen de decisión para impulsar su gestión económica; una buena gestión de contratación económica también contribuye a la eficiencia y rentabilidad de la organización. Además en el contrato económico, quedan determinadas y precisadas las actividades que a cada sujeto le corresponde ejecutar, evitándose la dispersión de actividades económicas sin nexo jurídico ni contenido obligatorio.

Se puede definir entonces, la Gestión de la Contratación Económica en el sector cooperativo agropecuario, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la cooperativa en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El proceso de gestión de contratación económica en el sector cooperativo agropecuario presenta tres etapas fundamentales y diferenciadas que son:

- Negociación. Esta etapa reviste una importancia excepcional, ya que la misma culmina en la concertación del contrato. En la práctica, dentro del marco de contratación del sistema empresarial cubano, no se le dedica el tiempo suficiente a esta primera etapa, tendiendo a utilizar contratos muy próximos al llamado “contrato de adhesión”, restringiendo el proceso negociador al mínimo, por razones de tiempo y de falta de cultura jurídica y de mercadotecnia por parte del personal involucrado en la actividad.
- Para que un contrato cumpla su objetivo, debe ser elaborado con rigurosidad, debiendo efectuar previamente un análisis exhaustivo de las obligaciones recíprocas de ambas partes.
- En esta etapa del proceso deben intervenir y participar todas las áreas de la empresa, a fin de asesorar, como especialistas, la conformación de las cláusulas del contrato que tienen que ver con su actividad, elemento que pocas veces se toma en cuenta a la hora de concebir y redactar el documento.
- En la elaboración del contrato económico, también deben tomarse en cuenta las experiencias adquiridas de contratos anteriores con características similares, para prever y evitar dificultades, imprecisiones y posibles omisiones.
- Debemos tomar en cuenta, además, la relación contrato-plan. Todo contrato tiene como última finalidad el cumplimiento del plan de la economía y en este sentido debemos trabajar.
- También se debe tomar en cuenta el objeto social aprobado para la entidad encargada de ejecutar la producción o el servicio contratado.
- Los términos y condiciones del contrato, deben estar encaminados a asegurar la utilización eficaz y eficiente de los recursos materiales y financieros de las partes contratantes.
- Oferta y concertación del contrato. La iniciativa contractual la lleva la parte del contrato encargada de ejecutar la prestación objeto del mismo. La misma debe

hacerse tomando en cuenta lo que las indicaciones económicas establecen para esta etapa del proceso.

- Ejecución del contrato. Esta es una etapa muy importante, ya que comprende el cumplimiento de las obligaciones concertadas durante el plazo de vigencia del contrato y es en ella donde se generan los incumplimientos de los que se derivan las reclamaciones comerciales.

La gestión como proceso organiza la actividad de contratación económica en las cooperativas de créditos y servicios fortalecidas al permitir establecer las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los trabajadores, funcionarios y directivos involucrados en el proceso y le imprime un carácter homogéneo a la actividad contractual. Contribuye a organizar y perfeccionar la documentación que respalda el vínculo comercial, a sistematizar las acciones encaminadas a garantizar el óptimo cumplimiento de los acuerdos pactados y eleva la cultura empresarial en materia de negociación y contratación.

Permite el control del cumplimiento del procedimiento de contratación desde el punto de vista interno, instrumentando la forma de ejecutarlo. Garantiza además, el cabal cumplimiento de las disposiciones jurídicas, adecuándolas oportunamente a las particularidades de cada caso, lo cual facilita su implementación en la práctica.

Dentro de los principales beneficios que puede aportar a las cooperativas agropecuarias el desarrollo eficiente y eficaz de la Gestión de Contratación Económica se pueden citar.

- Adecuar las Indicaciones Generales de Contratación Económica para el territorio nacional a las particularidades de cada cooperativa según lo estipulado en el Decreto Ley No 304 del Consejo de Estado.
- Contar con una guía que garantice el cumplimiento de todos los pasos necesarios para realizar una contratación eficiente y mutuamente beneficiosa para ambas partes.
- Perfeccionar la organización de la cooperativa.

- Asegurar desde el punto de vista legal el cumplimiento de todos los acuerdos tomados como resultado del proceso de negociación.
- Fortalecer el control y la eficiencia del proceso de contratación económica.

En resumen, se puede afirmar que la existencia de la gestión de la contratación en las cooperativas agropecuarias constituye un requisito esencial dentro del proceso de contratación económica además representa una importante herramienta de dirección, organización y control que contribuye a elevar la cultura jurídica y comercial de los sujetos que se relacionan en el acto contractual y contribuye a la competitividad y la eficiencia del proceso de contratación donde el control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por tanto se infiere la necesidad de garantizar una gestión de contratación económica en el sector cooperativo agropecuario verdaderamente eficiente y eficaz que contribuya a organizar y perfeccionar la documentación que respalda el vínculo comercial, a sistematizar las gestiones encaminadas a garantizar el óptimo cumplimiento de los acuerdos pactados y elevar la cultura en materia de negociación y contratación.

Si se ajustan estas observaciones a la gestión de la contratación económica en el sector cooperativo agropecuario, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no solo en la contratación sino en la gestión de esa contratación, siendo la aplicación de un sistema de indicadores de gestión la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso, al impregnarle un carácter sistémico y un enfoque estratégico. Es por ello que el sistema de indicadores debe plantear la medición de diferentes aspectos que lo conviertan en una herramienta de control que permita medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión de la contratación, pues esta constituye un pilar fundamental en aras de garantizar el aseguramiento de cada una de las producciones destinadas a la población, el

consumo social, la industria, el mercado interno en divisa, la exportación y la sustitución de importaciones, cuestiones que tienen su precedente en los análisis precongresos de la ANAP, 2010 y del VI Congreso del PCC, 2011 y que se materializan en los lineamientos 01, 05, 10, 122, 178, 181.

Se considera que la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de competitividad de la cooperativa. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias, indicadores, esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por las cooperativas de créditos y servicios.

CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO TAGUASCO PARTICULARIZANDO EN LA COOPERATIVA DE CREDITOS Y SERVICIOS ANTONIO RIVEROL ACOSTA

En el presente capítulo se desarrolló inicialmente una caracterización del sector cooperativo agropecuario que identifica al municipio de Taguasco unido a un diagnóstico estratégico de dicho sector.

Seguidamente se realiza una caracterización de las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF) particularizando en la CCSF Antonio Riverol Acosta a la que va dirigido el presente trabajo de investigación.

Finalmente el capítulo termina con el diagnóstico de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta partiendo del análisis del cumplimiento de los planes de producción, enfatizando sus causas y condiciones y el impacto de la contratación económica. Para ello se emplearon los métodos del nivel empírico dando cumplimiento al segundo objetivo de investigación.

2.1 Caracterización del Sector Cooperativo Agropecuario del municipio de Taguasco.

El Municipio de Taguasco se encuentra ubicado al noroeste de la provincia de Sancti Spíritus, limitado por el norte con el municipio de Yaguajay, al sur con el municipio de Sancti Spíritus, al este por el municipio de Jatibonico y al oeste por el municipio de Cabaiguán. Cuenta con una superficie territorial de 515.18 km² y una población de 36265 habitantes, lo que representa una densidad poblacional de 70.69 habitantes por km². Su relieve es llano con suelos fértiles de gran utilidad para los cultivos de la caña de azúcar, tabaco y los cultivos varios. También se destaca en el desarrollo de ganado mayor y menor, teniendo una importante participación en la producción de carne y leche.

El sector cooperativo agropecuario está diseminado por todos los consejos populares del municipio de Taguasco, (**Anexo 1**) y es atendido por la Asociación

Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), desde el punto de vista político y administrativo, y en sus relaciones contractuales por las entidades estatales del sector agropecuario, la cual redimensiona los organismos del Grupo Empresarial del Azúcar (Azcuba) y el Ministerio de la Agricultura (Minag); dicho sector se compone por 22 CCSF y 9 CPA, de ellos pertenecen al Azcuba 2 CCSF y 1 CPA; y al Minag: 20 CCSF y 8 CPA. Dicha estructura se refleja en el **Anexo 2**.

El sector cooperativo agropecuario de Taguasco ocupa una superficie de acuerdo a lo siguiente: Las CPA 251.52 caballerías, de ellas en explotación 249.41 caballerías; las CCSF 1325.92 caballerías; para un total de 1577.44 caballerías, de ellas en explotación 1499.01 caballerías que representa el 95.0%.

El proceso de entrega de tierras por el Decreto Ley 259, derogado en el 2012 por el Decreto Ley 300 del Minag, ha entregado 9303.97 Ha, 1268 personas naturales y a 16 personas jurídicas (15 CCSF y 1 CPA). Del total entregadas, fueron destinadas para las siguientes actividades:

- Cultivos Varios: 1832.92 Ha.
- Tabaco: 618.73 Ha.
- Frutales: 16.68 Ha.
- Arroz: 39.44 Ha.
- Ganado mayor: 6324.08 Ha.
- Ganado menor: 110.62 Ha.
- Caña: 361.20 Ha.
- Café: 0.30Ha.

Desde la entrega de estas tierras hasta la fecha, se han producido 369 000 lts de leche y una producción total de 59 600 toneladas de cultivos varios.

Composición de los recursos humanos.

Las CPA en el territorio tienen un total de 338 socios, de los cuales 15 son directivos y 12 son trabajadores de la economía; las CCSF por su parte cuentan

con 2873 asociados, de ellos 35 son directivos y 22 trabajadores de la economía, para un total de 3211 socios, de los cuales 535 son femeninas y 2676 masculinos.

Cooperativas	Total de socios	Sexo		Directivos	Trabajadores de la economía
		Fem.	Masc.		
CPA	338	76	262	15	12
CCSF	2873	459	2414	35	22
TOTAL	3211	535	2676	50	34

Tabla 1: Total de miembros del Sector Agropecuario, Cooperativo y Campesino del municipio Taguasco.

Fuente: ANAP del municipio Taguasco

Estas asociaciones cooperativas de la actividad agropecuaria, tienen objetivos y fines de carácter social encaminados al mejoramiento de las condiciones de vida de los cooperativistas y sus familiares, así como contribuir al desarrollo social del país, del territorio y de las comunidades en que están enclavadas, a partir del desarrollo de sus procesos esenciales. Estas cooperativas promueven la participación consciente de sus miembros en las tareas económicas y sociales de la nación, la localidad y la comunidad.

2.1.1 Diagnóstico estratégico del Sector Cooperativo Agropecuario del municipio de Taguasco.

Como parte del diagnóstico estratégico en el Sector Cooperativo Agropecuario de Taguasco, se realizó un análisis estratégico del mismo, el cual incluyó: la identificación de los valores compartidos, la aplicación de la matriz DAFO y el análisis de los procesos.

Al iniciar el estudio indagativo en las entidades subordinadas al Sector Cooperativo Agropecuario de Taguasco, sobre la base de la revisión documental y de entrevistas a directivos, funcionarios y trabajadores del área de economía de las 9 CPA y 22 CCSF, se pudo constatar que no existe evidencia testimonial, ni documental que exprese la identificación de los valores compartidos, resultados del diagnóstico estratégico en las mismas, así como la determinación de los

mapas estratégicos que las identifican. Estos rasgos característicos no han sido diseñados por los organismos rectores, (Delegación Municipal de la Agricultura, ANAP, Azcuba, Empresa Azucarera "Melanio Hernández" y Empresa Agropecuaria de Taguasco) los cuales adolecen de información sobre la cual se derive el direccionamiento estratégico de las CPA y CCSF.

Para los efectos del presente diagnóstico los elementos del análisis estratégico que se describen a continuación constituyen aportes de la investigación. A tales efectos se realizaron tres **talleres de socialización** con el **objetivo** de identificar los valores que deben ser compartidos por los miembros de estas entidades económicas no estatales, el análisis estratégico a partir de la aplicación de la matriz DAFO y el diseño del mapa de procesos que componen a las mismas. El primer taller agrupó a los presidentes de las CPA y CCSF del Minag y Azcuba, así como el personal que se desempeña en la actividad económica. El segundo taller implicó a los directivos y funcionarios de las empresas Azucarera "Melanio Hernández" y Agropecuaria de Taguasco. El tercer taller reunió a directivos municipales y provinciales de la ANAP y de la Delegación de la Agricultura. Los resultados se muestran a continuación:

Valores compartidos en el Sector Cooperativo Agropecuario del municipio de Taguasco:

Los principales valores que caracterizan a los campesinos son los siguientes:

Compromiso con la Revolución: incondicionalidad para cumplir los planes de producción y las tareas asignadas por el Partido, la Revolución y el Socialismo.

Sentido de pertenencia: sentirse comprometidos con la organización cooperativa y que los campesinos puedan lograr sus propios objetivos al dirigir sus esfuerzos hacia el incremento de la producción de alimentos para el bien social. Sentir orgullo de campesino.

Ambientalista: el uso eficiente de los recursos naturales que explotan para la producción de alimentos: tierra, agua; y la protección de la biodiversidad presente como prioridad de la labor que se realiza.

Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de la actividad productiva que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, es poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados y cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.

Honradez: Se expresa en la integridad y el esfuerzo, es administrar los recursos económicos que disponen para garantizar el desarrollo social, enfrentando las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y hechos de corrupción.

Responsabilidad: Es el cumplimiento del compromiso contraído ante la colectividad, la familia, la comunidad y la sociedad.

Justicia social: Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación.

Humanismo: Es el amor hacia los seres humanos, y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Análisis estratégico:

FACTORES INTERNOS:

1. Fortalezas:

- Constituye el principal eslabón de producción de alimentos en el territorio que garantiza la existencia del desarrollo socioendógeno.
- Integración de los cooperativistas con un alto grado de compromiso ante el Estado, clientes, acreedores, y de los propios asociados.

- Autonomía ante las decisiones y el destino de los recursos.
- Existencia de recursos materiales, humanos y tecnológicos aportados por los cooperativistas, y obtenidos en el transcurso de sus actividades normales.
- Incremento de la producción de alimentos con alta demanda social.

2. Debilidades:

- Deficiente preparación cultural de su capital humano para enfrentar las transformaciones socioeconómicas y pérdida de valores.
- Déficit en el aseguramiento y reaprovisionamiento material.
- Incumplimientos de la contratación económica que afecta la base productiva.
- Existencia de tierras ociosas o sin explotar en las diferentes actividades productivas.
- No cuentan con una estrategia que dirija la gestión.

FACTORES EXTERNOS:

3. Oportunidades:

- Un mercado agroalimentario seguro, con alta demanda social y respaldo del gobierno local.
- Beneficios concedidos por las regulaciones vigentes derivadas de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Flexibilización ante la negociación con la doble moneda.
- Principal eslabón en la estrategia de desarrollo local para la producción de alimento.
- Participación directa en la sustitución de importaciones.

4. Amenazas:

- Factores climáticos adversos.

- Tendencia creciente de los precios de los principales insumos.
- Ineficiencias en el cumplimiento de la contratación económica por el destinatario.
- Falta de orientación y control sobre el desarrollo de las actividades productivas y económicas.
- Decisiones de los organismos rectores que afectan la base productiva.

Análisis de la matriz DAFO:

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	1	3	3	3	3	3	0	0	2	2	2	20
	2	2	3	2	1	2	0	0	2	2	2	16
	3	3	3	2	2	3	1	0	1	1	2	18
	4	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	18
	5	3	3	2	2	3	0	0	1	2	2	18
		60					30					
DEBILIDADES	1	2	3	1	1	2	0	2	2	2	1	16
	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	15
	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	19
	4	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	15
	5	1	2	2	1	2	0	0	1	2	1	12
		43					34					
		21	27	19	13	23	7	8	15	17	17	

En el análisis de la matriz DAFO se muestra que el sector se encuentra en un cuadrante **Fortalezas-Oportunidades**, lo cual indica que existen un conjunto de elementos que deben ser aprovechados para incidir sobre los principales problemas que están incidiendo sobre la efectividad de sus objetivos y metas.

2.2 Las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF).

La cooperativa de créditos y servicios fortalecida constituye una entidad económica y social, que en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado. Como organización económica forma parte de un sistema de producción al cual se integra constituyendo unos de los eslabones primarios que conforman la base productiva agropecuaria de la economía nacional.

Como organización social constituye un colectivo de campesinos que avanza hacia objetivos de desarrollo social, político educacional, cultural y de continuo mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y familiares.

La Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio.

Según el proyecto de lineamientos de la política económica y social propuesta por el estado cubano y aprobada en el VI Congreso del PCC, se define las CCSF como: "una organización económica con personalidad jurídica y patrimonio propio que se crean para producir bienes y servicios útiles a la sociedad y asumen todos los gastos en que incurren a partir de sus ingresos". (PCC, 2011)

Las Cooperativas de Créditos y Servicios se rigen por la Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, sus respectivos reglamentos internos, los acuerdos tomados por la Asamblea General y a los efectos de instrumentar lo dispuesto en la Ley y en este Reglamento por las resoluciones que en el marco de sus respectivas competencias dicten los Organismos de la

Administración Central del Estado, así como por las demás disposiciones legales que le sean aplicables. (DECRETO LEY 304, 2012)

Las CCSF tienen los fines fundamentales siguientes:

- planificar, contratar, comprar, vender y utilizar en forma organizada y racional los recursos y servicios necesarios para sus miembros y la cooperativa, en razón de la producción agropecuaria;
- gestionar, tramitar y colaborar en el control, la utilización y recuperación de los créditos bancarios necesarios para sus miembros y la propia cooperativa, destinados a la producción agropecuaria;
- planificar y comercializar las producciones directivas de los miembros y de la cooperativa ;
- comercializar otras producciones y servicios autorizados en su objeto social,
- adquirir, arrendar y explotar en forma colectiva los equipos agrícolas y de transporte y construir las instalaciones necesarias para mejorar la eficiencia en la producción y comercialización agropecuaria, autorizadas en su objeto social.

Las cooperativas y sus miembros que son poseedores legales de tierra se rigen, a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponda.

Las 22 CCSF en el territorio están distribuidas a lo largo de todos los consejos populares, en el que existe un representante de la agricultura supervisando y controlando, toda su operatividad para así contribuir al incremento de la producción de alimentos y otros renglones del municipio.

De este total, 2 CCSF se dedican a la producción cañera, mientras que de las 20 CCSF asociadas al sector de la agricultura, 7 tiene como actividad fundamental la ganadería que dentro de estas se incentiva la cría de vacunos tanto para la

reproducción como la producción lechera y en una menor cuantía la cría de ovino – caprino y 13 tienen como actividad fundamental la siembra de tabaco, aunque se debe señalar que pese a estas actividades todos los cooperativistas tienen dentro de sus planes la siembra de productos para el cumplimiento de las cifras de la actividad de cultivos varios, destinado al consumo social, consumo de la población y la sustitución de importaciones.

Ratificando lo que pidió el Presidente del Consejo de Estado, Raúl Castro Ruz, "Para tener más hay que partir de producir más y con sentido de racionalidad y eficiencia, de forma que podamos reducir importaciones, en primer lugar alimentos que se dan aquí, cuya producción nacional está aún lejos de satisfacer las necesidades" (Congreso de la ANAP 2010).

2.2.1 Características generales de la CCSF "Antonio Riverol Acosta" de Taguasco.

El 31 de Mayo de 1979 se crea la CCSF "Antonio Riverol Acosta" con domicilio en Finca Nueva, municipio de Taguasco, agrupando inicialmente 107 asociados y el 4 de noviembre de 1997 alcanza la categoría de fortalecida por reunir los requisitos necesarios para ello y por los resultados obtenidos hasta ese momento, categoría que a través de los años han sabido mantenerla.

Actualmente la cooperativa posee 52.72 caballerías de tierras diseminadas por gran parte del territorio y que puede ir incrementándose por el otorgamiento de nuevas tierras según el Decreto Ley 259/2009, además de contar con un conjunto de bienes de su propiedad que son utilizados de forma colectiva por todos los socios.

La cooperativa tiene como renglón fundamental la producción de tabaco y cultivos varios, siendo el primero su principal renglón, aunque se debe destacar su aporte dentro de la ganadería en el territorio, así como otras importantes producciones contempladas dentro de su objeto social.

Está representada por una junta directiva compuesta por su presidente, vicepresidente, organizador, ideológico y cuatro miembros que colaboran en las distintas esferas ya sea activista de actas, orientador político, activista de propaganda y atención al hombre, la que tiene atribuciones y responsabilidades que se establecen en el artículo 32 del Reglamento General de Cooperativas de Créditos y Servicios.

En la actualidad la cooperativa cuenta con 214 socios de los cuales 137 son dueños de tierras, distribuidos de la siguiente forma:

Cooperativa	Total Socios	Sexo		% que repres.
		Fem.	Masc.	Sexo fem.
CCSF	214	36	178	16.82
De ellos: dueños de finca	137	8	129	5.83

Tabla 2: Total de miembros de la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Fuente: ANAP del municipio Taguasco.

CATEGORÍAS	CANTIDAD	%
Dirigentes	1	0.46
Técnicos	2	0.93
Administrativos	4	1.86
Cooperativista	198	93.39
Familiares	9	4.20
Total	214	100.0

Tabla 3: Total de miembros de la CCSF Antonio Riverol Acosta por categorías.

Fuente: ANAP del municipio Taguasco.

El análisis anterior refleja que el 16.82 % del total de socios corresponden al sexo femenino, el 5.83 % son mujeres dueñas de fincas, el 93.39 % pertenecen a la categoría ocupacional más baja que representan a los campesinos directos a la producción y el 4.20 % son familiares.

La cooperativa funciona bajo una estructura organizativa que se muestra mediante un organigrama estructural (**Anexo 3**)

2.3 Diagnóstico de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Como parte del diagnóstico del proceso de contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco, se tomaron en cuenta los resultados del análisis estratégico del Sector Cooperativo Agropecuario, el cual incluyó: la identificación de los valores compartidos, la aplicación de la matriz DAFO y el análisis de los procesos; para poder desarrollar el análisis del comportamiento de la contratación económica al cierre del año 2012 y su impacto en los rendimientos de la base productiva.

Para describir y argumentar las insuficiencias que están afectando el proceso de contratación económica, que además de impactar de manera directa sobre la planeación económica, afecta los indicadores de rendimiento de la base productiva y de los clientes, se aplicaron técnicas y herramientas para el análisis de:

1. El cumplimiento de los planes de producción.
2. Las insuficiencias de la contratación económica.
3. El cumplimiento del plan de medidas desarrollado por la CCSF al cierre del primer trimestre del año 2013 a partir de las deficiencias presentadas.

Tales aspectos dan respuesta a la justificación de la problemática planteada que se sustenta en el análisis del desempeño de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta del municipio de Taguasco, identificada como variable dependiente, la cual se dimensiona en:

- Una valoración del carácter jurídico del proceso de contratación en la entidad relacionada.

- El análisis de la relación entre la planeación y la contratación de la base productiva.
- El impacto de la contratación económica en la gestión de cobros y pagos.
- Los resultados de auditorías y controles internos y externos desarrollados.

A continuación se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el diagnóstico, y que se fundamentan en la introducción.

2.3.1 Análisis del cumplimiento de los planes de producción en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Para el análisis del cumplimiento de los planes de producción en la CCSF se tuvo en cuenta la utilización de los métodos histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, además se utilizó la estadística descriptiva, las tablas bivariadas y los gráficos, teniendo en cuenta la revisión documental y la aplicación de la encuesta a una muestra de cooperativistas; sirviendo de ayuda los planes de producción elaborados por la CCSF, el balance general y estado de resultado así como las orientaciones dadas por los organismos superiores para este proceso.

El plan de producción (**Anexo 4**) en la cooperativa se conforma de la planificación que se realiza desde sus tres actividades fundamentales:

- Cultivos varios.
- Leche y ganadería.
- Tabacalera.

Al analizar el cumplimiento del plan de producción al finalizar el 2012 (**Anexo 4**) se puede apreciar que la CCSF en la actividad de cultivos varios mostraba un situación favorable ya que de manera general se cumplió con lo planificado, las viandas se cumplen al 101.6 % respecto al plan, las hortalizas alcanzan el 90.4 % y los granos solo se logra un cumplimiento del 103.6 %, mientras que los frutales muestran una ligera recuperación al sobre cumplirse en un 3 % respecto a lo planificado.

Por otra parte cuando se analiza el cumplimiento del plan de producción en valores se observan resultados similares al físico, puesto que las viandas logran cumplirse al 102 %, las hortalizas muestran incumplimientos del 25.5 % y los granos sobre cumplimiento 110 %, mientras que frutas que cumplen al 103.9 %. Por lo que a pesar de que se cumplen con el plan de cultivos varios de forma general existe incumplimiento en las hortalizas.

Dentro de la actividad de leche y ganadería uno de los productos más importantes por su alta demanda para la alimentación pública y el consumo social es la leche, la cual en el período que nos ocupa y acorde a los resultados obtenidos muestra un crecimiento del 30.2 %, es decir 99.7 miles de litros más que lo planificado para este período.

En este propio anexo se aprecia como la cooperativa cumple con la entrega de carne vacuna y ceba de toros de acuerdo con la cifra planificada en un 116.4 % y 100.0 % respectivamente, mientras que el ganado menor muestra resultados muy superiores en el cumplimiento del plan al obtenerse 23.2 toneladas por encima a lo previsto.

El tabaco tenía planificado 582.5 quintales acopiándose en este período 640.5 quintales, evidenciando un sobrecumplimiento de esta actividad del 10.0 %, lo que representa que de un plan de 225.4 miles de pesos se haya obtenido 318.7 miles de pesos, creciéndose en 93.3 miles de pesos para un 141.4 % de cumplimiento.

El porcino muestra sus resultados a través de la carne de cerdo la que se sobrecumple en un 30.2 %, de un plan de 43.0 toneladas se alcanzó 56.0 toneladas, incluyéndose tanto los convenios porcinos como los cerdos de traspatio, este sobrecumplimiento trae consigo que de un plan de 1521.1 miles de pesos se alcanzara 1967.8 miles de pesos, 446.7 miles de pesos superior a lo previsto para el período analizado.

Todo ello demuestra que la entidad objeto de estudio en el año 2012 alcanzó una situación favorable ya que cumple con lo planificado en sus tres renglones

fundamentales de forma general, importante destacar que el tabaco como el otro renglón fundamental de la CCSF pese a su cumplimiento, los resultados no fueron los esperados ya que el 10 % del total acopiado fue comprado a precio mínimo además productos de alta demanda en el mercado nacional mostraron incumplimientos, por ejemplo: la malanga, el tomate, el arroz y el frijol incumplieron en un 45.10 %, 54.8 %, 32.5 %,34.2 % respectivamente.

2.3.1.1 Causas y condiciones del grado de cumplimiento del plan de producción.

Los lineamientos del VI Congreso del Partido expresan que la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. (Lineamiento 15, 2011)

Sobre el análisis realizado en el epígrafe se llegó a la conclusión de que el grado de cumplimiento del plan de producción estuvo dado fundamentalmente por las siguientes causas y condiciones:

- Las cifras contempladas en el plan fueron directivas por parte de la Empresa Agropecuaria lo que ocasionó el incumplimiento en algunas de ellas y a su vez una afectación en la solvencia económica de la CCSF.
- No se tuvo en cuenta la demanda realizada desde la base productiva para la conformación del plan de producción 2012, lo cual incidió en que el mismo distara en el caso de algunos productos del potencial productivo de la CCSF.
- No se planificó en la actividad de cultivos varios productos que tienen potencialidad en el territorio, lo que minimizó la satisfacción del destinatario y afectó económicamente al productor teniendo que ser acopiado sin margen comercial.

- No existe control de la masa ganadera total de la CCSF, lo que conllevó a que la cifra planificada de leche y ganadería no se ajustara a la realidad obtenida.
- En el ganado menor la cifra planificada dista muy lejos del real alcanzado y no se proyectó la entrega de caprino, por no contar la empresa con un levantamiento de esta masa a nivel de CCSF.
- La actividad tabacalera pese a su cumplimiento, los resultados no fueron los esperados debido a la intensa sequía y al exceso de humedad ambiental en el amarre del tabaco lo que propició que el 10 % del total acopiado se comprara a precio mínimo.
- Los contratos de los clientes fueron realizados por la Empresa Agropecuaria, no por la CCSF, representante legal de los productores, lo que generó incongruencias en las cifras contratadas.
- Productores a los que no le llegó la Cooperativa de Créditos y Servicios, para precisar productos y cifras a contratar teniendo potencialidad, lo que provocó producciones no planificadas ni contratadas.
- No se cumplió el proceso de negociación lo que trajo consigo que se desconociera antes de proceder a la firma de los contratos las obligaciones y derechos de las partes.
- No se contó oportunamente con los paquetes tecnológicos como aseguramiento a los compromisos contratados en las producciones potenciadas generando los incumplimientos en algunos planes de producción.
- Existe un incremento en los gastos lo que provocó que la utilidad disminuyera y a su vez la rentabilidad económica de la CCSF se viera afectada.

2.3.2 Análisis del impacto de la contratación.

El contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso productivo, es por ello que en la medida

que las entidades le presten una mayor atención y seriedad a este proceso mejores resultados alcanzará.

La entidad objeto de estudio durante el 2012 formalizó la mayor parte de sus contratos a través de la Empresa Agropecuaria de Taguasco, por orientaciones de su organismo superior, excepto la Empresa Cárnica y EGAME que si firmaron directamente su contrato con la cooperativa.

Todos los productos de una u otra forma fueron contratados lo que con la atenuante que la Empresa Agropecuaria sirvió de mediador violando las reglamentaciones para este tipo de convenio, el cual expresa que los sujetos que deben intervenir en el Contrato de Compraventa de Productos Agropecuarios son la Base Productiva (Vendedor) y el Destinatario (Comprador), atendiendo a que la práctica ha demostrado que el intercambio de bienes por precio se realiza entre estos.

Se debe puntualizar que como las cifras del plan fueron directivas la mayoría de ellas se encuentran incumplidas y aquellas que logran incrementarse respecto a lo planificado, evidencia según el análisis casuístico realizado, que fueron planificadas sin tener en cuenta la potencialidad de los socios de la cooperativa. Se debe aclarar que estos incumplimientos en ninguno de los casos llegaron a litigio en el tribunal.

Dando cumplimiento a una de las técnicas utilizadas a través del trabajo, se aplicó una encuesta a la muestra seleccionada en el análisis de la productividad del universo de campesinos (**Anexo 5**), con el objetivo de constatar desde sus puntos de vistas, algunos elementos que incidieron en el cumplimiento del plan de producción y el impacto de la contratación en la que se obtuvo los siguientes resultados:

- Existieron dificultades en la elaboración de los planes ya que no se confeccionó desde la base.

- Se firmaron los contratos con el presidente de la cooperativa, sin embargo un 40% de los encuestados explican que como las cifras fueron directivas no se correspondían con el potencial productivo que les tocaba dentro del y discrepaban con las mismas, campesinos seleccionados explican que solo en el tabaco les fue ajustada la cifra una vez terminada la siembra.
- Seis de los nueve cooperativistas que se le aplicó la encuesta coinciden que sí se chequea el cumplimiento del plan de producción por parte de la junta directiva de la cooperativa y algunos factores de la Empresa Agropecuaria, el resto alega que solo lo realizan los directivos de la CCSF en las reuniones mensuales con todos los socios.
- La mayoría de los encuestados expresan que cumplen con la siembra de los productos contratados, pero no con la cifra directiva que le impusieron en el plan.
- Todos los cooperativistas respondieron afirmativamente ante la pregunta que si se analiza la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes de producción, los que se realizan en las reuniones mensuales tomando medidas en caso de ser necesario.
- Los socios mostraron desconocimientos sobre los deberes y derechos implícitos en el contrato, todos lo ven como una formalidad para con la cooperativa.
- Respecto a la interrogante de si se le garantizan recursos para el cumplimiento de sus planes responden que solo a los productos potenciados y que en la mayoría de los casos no llegan a tiempo.

Dentro de las alternativas que ha buscado la cooperativa de conjunto con los campesinos para no perder sus producciones se encuentran:

- Todos los destinos de la producción previstos en el plan y los aseguramientos a los recursos para la obtención de los niveles productivos debe de estar regulados a través de los correspondientes contratos.
- Gestionar con los propios destinatarios aseguramientos materiales que minimicen los riesgos de pérdidas de producciones.

- Optimizar los limitados recursos entregados por la Empresa Agropecuaria del territorio y Acopio y Beneficio de Tabaco Sancti Spíritus.
- Autogestión con métodos alternativos y agroecológicos potenciados con los recursos propios de los productores.
- Utilizar la tracción animal.

Otro resultado significativo que vale describir lo constituye la imposibilidad de valorar el proceso de contratación económica a partir de las auditorías externas e internas, así como controles internos y externos, los cuales la CCSF no cuenta con evidencia, debido a que en su historia nunca ha recibido ningún tipo de control en esta actividad.

De acuerdo a estas insuficiencias, y el análisis valorativo realizado en los plenos desarrollados por el Sector Cooperativo Agropecuario, las entidades rectoras, la ANAP y la Delegación Municipal de la Agricultura, bajo las facultades que le están conferidas y sustentado en el Decreto-Ley 304 de 2012, dictado por el Consejo de Estado, y el Decreto 310 de 2012, aprobado por el Consejo de Ministro; decide dar seguimiento a tales deficiencias, proponiendo un plan de medidas para activar el proceso de contratación y su cumplimiento por parte de la base productiva y el destinatario de la producción, que responda a la misión, visión y valores del sector, de manera tal que contribuya a la solución estratégica propuesta.

2.3.3 Análisis de la aplicación del plan de medidas desarrollado por la Dirección de la CCSF al cierre del primer trimestre del año 2013.

- Realizar el proceso de contratación teniendo en cuenta el potencial productivo de cada campesino y de acuerdo a los resultados obtenidos en la base productiva.
- Los contratos que se firmen con las entidades demandantes deben ser tomando como base los resultados alcanzados en el levantamiento productivo.

- Dejar evidencia documental de los contratos realizados a los productos potenciados.
- Realizar los contratos de forma directa con las empresas, teniendo en cuenta las demandas existentes con cada uno de ellas.
- Mantener el asesoramiento jurídico a la CCSF de forma permanente y no por asunto.
- Conformar un documento jurídico en el que el campesino responda ante la sala de lo económico por los incumplimientos de los productos contratados.
- Exigir a la empresa que el paquete tecnológico llegue a tiempo a la base productiva.

Concluido el primer trimestre del año 2013 se evidencian deficiencias que preocupan a los directivos de la CCSF y de los organismos rectores dentro de ellas: el abuso de proformas y modelos de contratos con condiciones generales de carácter adhesivo, reforzado por situaciones de monopolio. En otras palabras, se impone por el más fuerte, por regla general a cargo de la iniciativa, las condiciones en que se obliga a ejecutar o recibir la prestación.

Ejemplos:

1. La inexistencia de un plazo obligatorio para mantener la oferta lo cual coloca al cliente (consumidor) en permanente desventaja y obligado apremio para llevar a cabo la transacción, pudiendo en tanto el proveedor disponer de la mercancía o aún variar su precio.
 2. Se imponen condiciones contrarias a derecho, o que limitan o excluyen la responsabilidad de la entidad proveedora del producto o servicio. (Cumpló lo pactado si...)
 3. Se exige un pago anticipado en la forma y oportunidad determinada por el proveedor del producto o servicio.
- Contratación poco ágil, permeada de exceso de formalismos, de documentación y de esquematismos.

- En la fase precontractual no existe ningún mecanismo que preste tutela a la concertación misma de los contratos, dirigida a velar por los principios de equidad, igualdad y colaboración.
- Fuera de la obligación de pago, no se presta mayor atención a otras cláusulas contenidas en el contrato referida a plazos de entrega, calidad, garantía, asistencia técnica, condiciones de entrega y recepción.

Como parte del trabajo de una asesoría jurídica estable y no por asunto se elaboró una proforma de contrato de compraventa adecuada a las necesidades de la CCSF de la cual se deja evidencia para la dirección de la cooperativa estando respaldado por un certificado jurídico, documento del cual adolecían los contratos y que otorga legalidad y valor jurídico al mismo, además se contrataron las cifras que los productores consideraron podían cumplir resultado del levantamiento productivo realizado.

Es meritorio el trabajo desarrollado por la dirección de la cooperativa unido al asesor jurídico lo que ha dado como resultado mejoras considerables en la base documental de la contratación económica, no obstante se adolece de un mecanismo que permita medir en un momento determinado la efectividad y la eficacia del proceso de contratación, además que posibilite la toma de acciones concretas para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa y que permita evaluar la gestión de la contratación económica con objetividad y el impacto de esta en el empeño de alcanzar las metas trazadas y que se convierta en una herramienta de trabajo para los miembros de la junta directiva así como de los organismos rectores.

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN LA COOPERATIVA DE CRÉDITOS Y SERVICIOS FORTALECIDA ANTONIO RIVEROL ACOSTA

En el presente capítulo están expuestos los principales resultados que evidencian la situación de la gestión de la contratación económica en la Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida Antonio Riverol Acosta que impactan en la eficiencia y eficacia de las actividades productivas que desarrollan y en las toma de decisiones. Se logra con ello la evaluación del desempeño de la gestión de contratación económica de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuadro de indicadores.

Dando cumplimiento al tercer y cuarto objetivo de investigación, con el empleo de los métodos de nivel empírico y estadístico, en la obtención, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.

3.1 Sistema de Indicadores como herramienta para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

A partir de las causas, efectos e impactos originados por las deficiencias en la contratación económica, el presente epígrafe persigue como propósito describir un conjunto de indicadores que se organice de manera sistémica para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación económica.

Considerando que las causas están dadas por la falta de organización interna y una contratación poco ágil, permeada de exceso de formalismos, de documentación y de esquematismos unido a otras deficiencias que atentan contra el logro de los objetivos estratégicos el cuadro de indicadores estará dirigido a la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación económica en aras de lograr una mayor eficiencia en su actividad contractual y que contribuya como herramienta de trabajo al mejoramiento continuo de las actividades productivas que se desarrollan en la CCSF.

Atendiendo a la complejidad de la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación, se afirma que por la diversidad de la actividad mercantil y contractual se genera en este proceso, se deben tener en cuenta un grupo de actividades que constituyen los principales renglones productivos en la CCSF, los cuales son:

- Cultivos Varios,
- Tabaco,
- Ganado mayor,
- Ganado menor,
- Leche total,

En la selección de los indicadores que integrarán el cuadro o tablero definido para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación, se tendrán en cuenta:

- Indicadores de carácter jurídico,
- Indicador de relación entre la planificación y la contratación,
- Indicadores de gestión de cobros y pagos,
- Indicadores de gestión para el control y evaluación de la contratación,

En la determinación de los indicadores de carácter jurídico se tendrán en cuenta aquellos relacionados con los requerimientos legales establecidos en el Decreto Ley No.304 del Consejo de Estado y el Decreto No.310 del Consejo de Ministros y aquellos que permitan los incumplimientos del comprador y del vendedor respecto al total de contratos firmados. Este grupo algunos indicadores por sus características no poseen forma de cálculo pues su grado de cumplimiento está implícito en las cláusulas del contrato y en la correspondencia de estas con las legislaciones vigentes.

1. Cumplimiento de los principios de la contratación.

Para el análisis de este indicador se tendrá en cuenta el cumplimiento de los principios de contratación que garantizan la calidad de la negociación como proceso precontractual de vital importancia para la concertación eficiente del contrato.

- Autonomía de la voluntad: las partes en el proceso de contratación gozan de plena autonomía para concertar los contratos y determinar su contenido, que garanticen sus necesidades económicas y comerciales.
- Buena fe: las partes en un contrato están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución, considerándose contraria a la buena fe la reserva u ocultamiento de información y la declaración falta de seriedad entre otras .
- Igualdad entre partes: las partes en un contrato gozan de plena igualdad y ninguna puede imponer su voluntad a otra, siendo nulas las cláusulas abusivas en las que se abrigue a una de las partes a someterse a condiciones desproporcionadas que sean resultado de la posición ventajosa de una de las partes en la negociación..

2. Elaboración del Contrato.

En el análisis de este indicador se tendrán en cuenta los siguientes elementos,

- Identificación de las partes en el contrato: las partes en el contrato deben estar identificadas, lo que comprende la denominación social, el domicilio legal, nacionalidad, el banco del cual es cliente, número del las cuentas bancarias en moneda de pago, la inscripción en los registros correspondientes y los nombres y cargos de quienes las representan.
- Determinación del objeto de las prestaciones: los bienes y servicios objeto de las prestaciones derivadas del contrato, deben ser descritos exhaustivamente, cumpliendo los requisitos de posibilidad, licitud y determinación.
- Plazo para el cumplimiento de las obligaciones: las partes deben acordar plazos para el cumplimiento total o parcial de sus respectivas obligaciones, transcurridos los cuales cesa la obligación pactada.

- Precios y tarifas: los precios y tarifas se prevén por las partes en el contrato, teniendo en cuenta en los casos que proceda lo establecido en la legislación vigente.
- Pago: la forma, medio, plazo, tasa de interés, lugar y cualquier otra condición del pago, se acuerdan por las partes atendiendo a las disposiciones jurídicas vigentes.
- Parámetros de calidad: en el contrato se pactan de forma expresa los parámetros de calidad requeridos, así como los procedimientos a emplear para su comprobación, cuando la calidad no ha sido pactada ni puede ser determinada basándose en el contrato, la prestación debe ser de una calidad razonable y en ningún caso inferior a los estándares establecidos.
- Garantía comercial: las partes acuerdan en el contrato los plazos de garantía comercial y financieras atendiendo a la naturaleza de la prestación o en su caso, de acuerdo con las normas vigentes; de igual manera cuando proceda acuerdan los aspectos relacionados con la documentación técnica y comercial a entregar.
- Riesgos: debe determinarse en el contrato la parte que debe obtener el seguro en virtud de los términos del contrato y de los riesgos contra los cuales se establece, lo que debe regirse por la legislación vigente.
- Aviso: como medida preventiva las partes deben establecer en el contrato las formas de aviso ante la eventual posibilidad de un incumplimiento en su ejecución.
- Solución de controversias: en el contrato deberá pactarse el órgano judicial o arbitral ante el que se resolverán las controversias. No obstante las partes deben negociar y solucionar amigablemente sus discrepancias previamente y agotar todas las posibilidades de llegar a acuerdo llegado el momento.
- Modificación del contrato: las partes deben prever las circunstancias que pueden dar lugar a la modificación del contrato y el modo en que tal modificación debe realizarse.

- Vigencia del contrato: las partes deben determinar el término de vigencia del contrato, o la prórroga de este, en defecto de lo cual se considera su expiración cuando finalicen o se cumplan la obligaciones de las partes establecidas en el contrato.
3. Cumplimiento de la obligaciones del vendedor o proveedor: son obligaciones del vendedor entregar los bienes en el lugar y tiempo pactado junto con los documentos relacionados con el contrato, conservar los bienes en buen estado hasta que se realice la entrega, entre otras que las partes pacten en el contrato, por lo que para el análisis de este indicador se tendrán en cuenta las cláusulas del contrato donde las partes pueden definir cuantos aspectos consideren de importancia para el desenvolvimiento legal, y eficiente de la relación contractual.
 4. Números de contratos incumplidos por el vendedor. Establece la relación entre el número de contratos incumplidos en un período de tiempo por los proveedores y la totalidad de contratos concertados.
 5. Cumplimiento de las obligaciones del comprador o cliente: el comprador deberá pagar los bienes en la forma, lugar y momento acordados. Las partes pueden prever que el comprador no se obligue a pagar el precio mientras no haya tenido la posibilidad de examinar los bienes pues el comprador debe recibir los bienes en la condiciones establecidas en el contrato, por lo que para el análisis de este indicador se tendrán en cuenta las cláusulas del contrato como expresión de la voluntad de las partes.
 6. Números de contratos incumplidos por el comprador. Establece la relación entre el número de contratos incumplidos en un período de tiempo por los clientes y la totalidad de contratos concertados.
 7. Incumplimiento del contrato: las partes deben establecer en el contrato los procedimientos ante los posibles incumplimientos, dejando claro los derechos y obligaciones de cada uno en tales casos, los que pueden ser diversos pero de obligatoria presencia en las cláusulas del contrato, las que serán utilizadas para el análisis de este indicador.

- 8. Números de reclamaciones recibidas ante incumplimientos.** Establece la relación entre el número de reclamaciones de clientes o proveedores con respecto al total de contratos incumplidos.

Con respecto a los indicadores de relación entre la planificación y la contratación se considerará:

- 1. Nivel de producción contratada:** permite analizar la cantidad de producción contratada que debe ser igual a la producción planificada, pudiéndose calcular para el plan y para el real.

Con relación a los indicadores de gestión de cobros y pagos se tendrán en cuenta aquellos que posibiliten determinar la situación económica y financiera de la CCSF, y que permiten corroborar el cumplimiento de los criterios establecidos en los indicadores directivos o de carácter jurídico:

- 1. Números de clientes internos.**
- 2. Números de clientes externos.**
- 3. Nivel de satisfacción de los clientes:** verificar el cumplimiento del plan de producción y el cumplimiento de la contratación, teniendo presente la calidad de las producciones y el cumplimiento eficiente de las cláusulas del contrato.
- 4. Garantía financiera para los proveedores:** mide el riesgo que corre el proveedor al venderme, expresa la relación entre la liquidez y endeudamiento.
- 5. Razón de Endeudamiento.**
- 6. Rotación de la Cuentas por Pagar.**
- 7. Rotación de la Cuentas por Cobrar.**
- 8. Rentabilidad Económica.**
- 9. Rentabilidad Financiera.**

10. Rentabilidad sobre las ventas.

11. Garantía financiera del productor.

Respecto a los indicadores de eficiencia en la evaluación de la gestión se tendrán en cuenta aquellos que permitan medir la efectividad del proceso de contratación:

1. Cantidad de auditorías y controles recibidos,
2. Números de auditorías evaluadas de deficiente y mal,

A partir de la propuesta de indicadores, se procede a establecer un tablero de control de la gestión de la contratación que exprese la dinámica estratégica que ha de seguir la CCSF Antonio Riverol Acosta para evaluar el desempeño de la gestión de la contratación económica.

En el cuadro de indicadores ha de tenerse en cuenta los objetivos estratégicos a quienes van dirigidos los indicadores y que a su vez permita evaluar el desempeño de la gestión entre estos objetivos proyectados y los resultados alcanzados; las metas que expresan los estados reales y deseados por los que debe transitar el valor alcanzado en el indicador, y las fuentes y destinos de la información obtenida.

A continuación se muestra el tablero de control para la evaluación del desempeño de la gestión de contratación económica en la CCSF.

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	EXPRESIÓN
Indicadores de carácter jurídico		
Cumplimiento de los principios de la contratación		Expresa el cumplimiento durante el proceso de contratación de los principios de la contratación establecidos en el Decreto Ley No.304 del Consejo de Estado.
Elaboración del contrato		Expresa la correspondencia de los requisitos establecidos en el Decreto Ley No.304 del Consejo de Estado para la elaboración de los contratos y la redacción real de los mismos.
Cumplimiento de las obligaciones del vendedor		Expresa el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato referentes a las obligaciones del vendedor.

Números de contratos incumplidos por el vendedor	CANTIDAD DE CONTRATOS <u>INCUMPLIDOS POR EL VENDEDOR</u> CANTIDAD DE CONTRATOS	Expresa la cantidad de contratos incumplidos por el vendedor respecto al total de contratos firmados.
Cumplimiento de las obligaciones del comprador	Expresa el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato referentes a las obligaciones del comprador.	
Números de contratos incumplidos por el comprador	CANTIDAD DE CONTRATOS <u>INCUMPLIDOS POR EL COMPRADOR</u> CANTIDAD DE CONTRATOS	Expresa la cantidad de contratos incumplidos por el comprador respecto al total de contratos firmados.
Incumplimiento del contrato	Expresa el cumplimiento de las cláusulas del contrato referidas al proceder ante los incumplimientos de las obligaciones de alguna de las partes.	
Números de reclamaciones recibidas ante incumplimientos	CANTIDAD DE RECLAMACIONES <u>RECIBIDAS</u> CANTIDAD DE CONTRATOS INCUMPLIDOS	Expresa la cantidad de reclamaciones recibidas por incumplimientos de la contratación respecto al total de contratos incumplidos.
Indicador de relación entre la planificación y la contratación		
Nivel de producción contratada	<u>PRODUCCION CONTRATADA</u> PRODUCCION PLANIFICADA <u>PRODUCCION CONTRATADA</u> PRODUCCION REAL	Expresa, la cantidad de producción contratada respecto a la planificada y real además de expresar la calidad de la contratación.
Indicadores de gestión de cobros y pagos		
Números de clientes internos	Expresa el número de clientes internos con que cuenta la cooperativa.	
Números de clientes externos	Expresa el número de clientes externos con que cuenta la cooperativa.	
Nivel de satisfacción del cliente	Expresa la satisfacción de los clientes por la calidad del producto y del cumplimiento de las cláusulas pactadas en el contrato.	
Garantía financiera para los proveedores	<u>ACTIVO REALES</u> TOTAL DE PASIVOS	Este indicador mide la capacidad que presenta la Cooperativa para enfrentar sus deudas a corto y a largo plazo con sus activos reales (circulantes y fijos). Expresa la relación entre la liquidez y el endeudamiento. Se conoce también como solvencia y permite medir en veces o en tanto por uno el riesgo que corren los acreedores ante una negociación.
Razón de endeudamiento	<u>FINANCIAMIENTO AJENO</u> FINANCIAMIENTO TOTAL	Este indicador mide el grado de utilización que hace la Cooperativa de sus fuentes de financiamiento para invertir en insumos y garantizar la base productiva, y de dónde proceden estas.

		Permite evaluar el riesgo financiero ante un exceso de financiamiento ajeno sobre los propios, conociendo que su principal fuente son las utilidades.
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{COMPRAS A CRÉDITOS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$	Mide el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los acreedores sobre términos de contratación y la responsabilidad. Expresa las veces en el periodo que la Cooperativa liquida sus deudas. Se puede expresar en días, cuando divides los días del periodo entre las veces en que rotan.
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$	Mide el cumplimiento de políticas de contratación establecidas y el comportamiento de la gestión de cobro. Expresa las veces en el periodo que la Cooperativa ha tardado en cobrar sus ventas a crédito. Puede expresarse en días, cuando divides los días del periodo entre las veces en que rotan las cuentas.
Rentabilidad económica	$\frac{\text{UTILIDAD DE PERIODO}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Mide la capacidad de la Cooperativa de recuperar el capital invertido. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de la inversión total. No existe influencia de las erogaciones financieras.
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	Mide el rendimiento obtenido de las inversiones provenientes o que han sido financiadas con el capital propio. Aquí hay una incidencia directa de las erogaciones financieras y fiscales.
Rentabilidad sobre las ventas	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	Mide los beneficios obtenidos de las inversiones realizadas y de la explotación de los activos. Este análisis puede hacerse excluyendo o incluyendo las erogaciones financieras y fiscales.
Indicadores de gestión para el control y evaluación de la contratación		
Cantidad de auditorías y controles recibidos	Expresa las acciones de control y auditorías recibidas, tanto internas como externas, de los organismos rectores al proceso de contratación para medir su efectividad.	
Números de auditorías evaluadas de deficiente y mal	$\frac{\text{CANTIDAD DE AUDITORIAS Y CONTROLES EVALUADAS DE DEFICIENTE Y MAL}}{\text{TOTAL DE AUDITORIAS Y CONTROLES RECIBIDOS}}$	Expresa la cantidad de auditorías y controles, tanto internos como externos, evaluados de deficiente y mal respecto al total de controles y auditorías recibidas.

La medición de cada indicador se corresponde con una escala de valores o criterios de decisión que asume la CCSF a partir del comportamiento histórico del mismo o en correspondencia con estándares establecidos por la legislación vigente. El cuadro de indicadores propuesto en el **anexo 6**, expresa como criterios de medición 3 intervalos de valoración que permiten determinar el nivel de efectividad con que la CCSF está gestionando el proceso de contratación económica.

La escala de valores asumida en la presente investigación se describe a continuación:

- El estado.
- El umbral.
- Los rangos de gestión (máximo, mínimo, satisfactorio).

El estado. Este ratio de medición establece el estado actual que tiene el indicador, al ser calculado sobre la base de los valores reales que identifican el período seleccionado para el análisis. Expresa el comportamiento actual.

El umbral. Este límite de medida expresa la condición deseada, estándar, planificada que la entidad ha establecido como meta. Se considera como el estado deseado donde debe llegar la CCSF para obtener los mejores resultados. Para el establecimiento de esta categoría la CCSF puede emplear tres procedimientos, los cuales determinan el valor que es óptimo para comparar los resultados reales:

1. Sobre la base de los estándares históricos en lo que ha oscilado el valor de cada variable que estructura el indicador.
2. Sobre la base de estándares predeterminado, tomando en consideración resultados de otras CCSF dedicadas a la misma actividad y con altos niveles de eficiencia en los procesos de compra y venta de productos agrícolas.
3. Sobre la base de los valores presupuestados en el plan de compra y venta, establecidos por la propia CCSF.
4. Sobre la base de los criterios establecidos en las cláusulas del contrato.

Los rangos de gestión. Constituye un intervalo de medición que ayuda a establecer límites a la hora de analizar los indicadores de gestión y tomar decisiones. Los rangos máximo y mínimo garantizan alertar a la administración de la cercanía que tiene un indicador a su estado límite de alarma. Estos límites se calculan utilizando varios métodos, en la presente investigación se obtuvieron analizando el cumplimiento del plan al cierre del primer trimestre del año 2013, así como los estándares del comportamiento histórico de las partidas involucradas y los criterios establecidos en las cláusulas del contrato. **Ver anexo 7.**

El valor alarmante depende de la naturaleza del indicador (en los ingresos el valor máximo puede ser positivo, en los gastos es todo lo contrario). El rango de satisfactorio se obtiene de promediar el máximo y mínimo, y se considera el punto óptimo a donde debe arribar el indicador.

Para lograr que la medición cumpla con los requerimientos anteriores, es necesario tener en cuenta una serie de factores que ayudarán a ajustar el sistema de indicadores propuestos:

- Pertinencia del indicador.
- Los valores y rangos establecidos.
- Las fuentes de información seleccionadas.
- El proceso de adquisición y presentación de la información.
- Frecuencia y oportunidad de la información.
- Destino de la información.

De acuerdo a todos estos elementos que fundamentan el cuadro de indicadores se procede a establecer el sistema de indicadores, el cual va orientado a evaluar el desempeño de la gestión de la contratación económica (**anexo 6**). A continuación se procede a analizar los resultados obtenidos después de aplicar el cuadro de indicadores, el comportamiento de la gestión de la contratación, las causas que dan origen a las principales desviaciones y el impacto en la eficiencia y eficacia de la CCSF Antonio Riverol Acosta.

3.2 Evaluación de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta.

Para la evaluación de la eficiencia de la gestión de la contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta, se tomó como periodo de análisis el primer trimestre del año 2013, y como base de cálculo el cierre del primer trimestre del año 2012, el plan al cierre del primer trimestre del año 2012, así como los estándares históricos en lo que ha oscilado el valor de cada variable que estructura los indicadores propuestos y los criterios establecidos en las cláusulas del contrato.

1. Análisis de los indicadores de carácter jurídico.

Para el análisis de los indicadores de carácter jurídico se revisaron el 100% de los contratos con proveedores y clientes externos y el 50% de los contratos con clientes internos, se entrevistó a la asesora jurídica de la Cooperativa y la Económica (como miembro de la Junta Directiva de la Cooperativa) que fueron las responsables de la contratación efectuada para el año 2013, detectándose los siguientes resultados:

- El cumplimiento de los principios de la contratación.

En el 100% de los contratos con proveedores, se evidencia que las empresas abusaron de su condición de únicas oferentes dentro de la estructura económica del país para imponer proformas con carácter abusivo negando a la cooperativa la posibilidad de participar en la determinación del contenido del contrato violando la autonomía de la voluntad, por lo que no existió igualdad entre partes al imponerse la voluntad de las mencionadas empresas en la negociación sometiendo a la cooperativa a condiciones desproporcionadas como resultado de la posición ventajosa de las empresas respecto a la cooperativa, estando ausente durante todo el proceso precontractual la buena fe al no existir la debida cooperación en la interpretación del contenido de las proformas para la concertación de los contratos.

- La elaboración de los contratos.

Muestra un estado satisfactorio al reflejarse en el contenido de cada contrato la determinación del objeto de las prestaciones, el plazo para el cumplimiento de las obligaciones, los precios y tarifas de los productos y servicios contratados, la forma de pago, los parámetros de calidad requeridos, se establecen los procedimientos ante eventuales riesgos y la forma de aviso en caso de posibles incumplimientos, además se esclarece la forma de resolver las controversias en caso de existir discrepancias entre las partes, las circunstancias que pueden conducir a modificaciones del contrato y la vigencia de los mismos, elementos que según el Decreto Ley 304 del Consejo de Estado son de obligatoria presencia en el contrato para que este constituya una herramienta jurídica efectiva en el ordenamiento de las relaciones económicas y mercantiles.

- Las obligaciones del vendedor.

Muestran incumplimientos en el caso del contrato con la Empresa de Suministros Agropecuarios. Esta no ha cumplido las entregas de productos en las fechas pactadas, afectando a la base productiva, la cual no ha contado con los productos necesarios para garantizar sus producciones.

La empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco Cabaiguán incrementó considerablemente el precio de los productos que son indispensables para asegurar las cosechas de tabaco sin contar con la cooperativa para la modificación del contrato, lo que ha perjudicado a la base productiva al no contar con fondos suficientes para invertir en insumos y ha visto perder la capadura así como asumir afectaciones en la producción del principal.

La entrega de 25 tn de tomate contratado con la Empresa de Conservas y Vegetales no se cumplió en un 28%, situación que no ha sido analizada con los productores responsables y que coloca a la Cooperativa en una situación delicada al poder recibir una reclamación por el incumplimiento de sus obligaciones. **Ver anexo 8**

Es de destacar que aunque la cooperativa no muestra incumplimientos en sus planes de entrega con la Empresa de Productos Lácteos por los sobre cumplimientos de algunos productores, existen 5 clientes internos (productores) que no han cumplido con los planes de entrega de leche; tales incumplimientos constituyen violaciones de la contratación realizada en la base y que han quedado fuera de cualquier análisis incluso en la Asamblea de Asociados.

- Números de contratos incumplidos por el vendedor.

Los contratos incumplidos por el vendedor representan el 15% del total de contratos concertados por la CCSF, sobrepasando un 10% su límite máximo, estableciéndose como un indicador en estado de alarma.

- Las obligaciones del comprador.

En este caso la Empresa de Acopio ha violado las cláusulas del contrato al disminuir el precio de compra de los productos potenciados, cuya función es la sustitución de importaciones lo que implica un tratamiento más responsable entorno a dichos productos. Este incumplimiento ha afectado considerablemente a la base productiva que enfrenta además un déficit de reaprovisionamiento de insumos; dentro de las producciones más afectadas se encuentran: el garbanzo, el frijol y el maíz.

La Cooperativa tiene incumplidos todos los contratos con proveedores en la cláusula referente a los pagos, mostrando cuentas por pagar sumamente envejecidas lo que afecta la rotación de las cuentas por pagar y por ende la situación económica y financiera de la misma.

- Números de contratos incumplidos por el comprador.

En el período objeto de análisis se han incumplido el 50% de los contratos, referente a las obligaciones del comprador, lo que muestra al indicador en estado de alarma por estar un 45% superior a su límite máximo.

- Incumplimiento del contrato.

Es alarmante que ante los incumplimientos de los contratos detectados no se haya procedido por las partes a aplicar las cláusulas referentes a las penalizaciones o sanciones, lo que constituye una violación grave de la contratación pues este incumplimiento puede estar ocasionando afectaciones a la situación financiera de la cooperativa, impacta directamente en la oferta a la población y deja al libre albedrío las relaciones contractuales, pues responsabilidad de ambas partes hacer cumplir lo establecido en las cláusulas y se considera de ilegal la pasividad ante los incumplimientos.

- Números de reclamaciones recibidas ante incumplimientos.

No se han recibido reclamaciones por los incumplimientos de la CCSF con sus obligaciones de pago, situación que afecta a los 9 proveedores, ni tampoco por el incumplimiento con la Empresa de Conservas y Vegetales, lo que muestra la poca importancia que las empresas le otorgan al contrato como instrumento de regulación de las relaciones económicas y mercantiles.

2. Análisis del indicador de relación entre la planificación y la contratación.

Para el análisis de este indicador se tuvo en cuenta el cumplimiento del plan de producción de la Cooperativa para el primer trimestre del presente año. **Ver anexo 8.** Donde se aprecia que se pudo contratar el 98% de la producción planificada, sin embargo la producción contratada representa solo el 65% de la real obtenida, evidenciándose un sobre cumplimiento que obligó al productor a vender el excedente en el mercado agropecuario donde existe poca seguridad y la CCSF no obtiene ingresos por concepto de margen comercial para su cuenta socio cultural, la que se afectó además por el incumplimiento en la entrega de tomate contratado, que aunque no repercute en los resultados globales, dejó de ingresar \$1337.00. Este indicador se encuentra un 30% por debajo de límite mínimo, resultado negativo que refleja la ineficiencia de la CCSF para realizar un levantamiento productivo que refleje el

potencial real de los productores y que respalde una contratación que garantice la obtención de la mayor cantidad ingresos posibles.

3. Análisis de los indicadores de gestión de cobros y pagos.

Como se muestra en el **(anexo 9)** la CCSF cuenta con 9 clientes externos y 127 internos, siendo los últimos el universo de cooperativistas dueños de fincas.

En el intercambio con los cooperativistas, la dirección de la CCSF, la asesora jurídica y la revisión documental se constató la insatisfacción de la base productiva, clientes y proveedores ante las ineficiencias del proceso de contratación, basado fundamentalmente en la calidad del producto y el cumplimiento de las cláusulas del contrato, donde incide fundamentalmente que:

- Las cifras contratadas se hacen sobre la base de la demanda del comprador sin considerar la capacidad de producción de la base productiva.
- Se modifican las categorías del contrato sin ajustes de carácter jurídico en el mismo y las correspondientes valoraciones entre las partes involucradas, tales como: modificaciones de precios de los insumos y la disminución de los precios de compra de los productos potenciados, (caso garbanzo, frijol y maíz).

El anexo 6 muestra como la CCSF no cuenta con recursos reales que posibiliten enfrentar sus deudas, corriendo los acreedores el riesgo de no recuperar los recursos cedidos en la negociación, por lo que el equilibrio financiero se encuentra en sus otros activos, respaldados por las cuentas por cobrar a los cooperativistas, las que hacen lenta la recuperación del capital invertido y moroso la liquidación de las deudas con sus acreedores, evidenciándose el incumplimiento de los compromisos de pago establecidos en el contrato individual y no garantizando al proveedor suficiente seguridad en la negociación de compraventa, a pesar de ello y como ya se ha argumentado no existen reclamaciones por la parte afectada ni penalizaciones por los incumplimientos.

El indicador Razón de Endeudamiento expresa la relación entre las fuentes de financiamiento que emplea la CCSF para garantizar los insumos a la base productiva. Según el anexo 6 este indicador muestra que por cada \$1.00 de recurso invertido la CCSF utiliza \$0.46 de recursos ajenos y \$0.54 de recursos propios. Aparentemente no se aprecia que la misma corra el riesgo de sobreutilización de los recursos financieros, sin embargo si se toma en consideración el resultado que expresa la poca seguridad que la misma le brinda a sus acreedores se puede plantear que está utilizando sus escasos ingresos líquidos para enfrentar tales deudas sin exigir a los productores el pago de las mismas.

Esta situación implica que el ciclo de pago se extienda a 720 días generando un estado crítico en la política de pago establecida en el contrato de compraventa que como se aprecia en el anexo 6 es de 30 días.

Como ya se explicó el productor no deposita en la cuenta de la CCSF el monto de la deuda en un plazo de 30 días, cumpliendo así con lo establecido en las cláusulas del contrato individual, por el contrario es el principal incumplidor obligando a la CCSF a aplazar tales deudas en correspondencia con la dinámica de cobro de sus clientes internos.

En relación con las cuentas por cobrar no se aprecian incumplimientos dado que el procedimiento establecido en el Sector Cooperativo Agropecuario es el pago por facturación, mediante el cual en la medida que el campesino vende sus producciones recibe el efectivo proveniente de la misma, sin generar cuentas por cobrar de un periodo a otro.

Al analizar este indicador se hace contradictorio con la política de pago, no existiendo un mecanismo interno en la CCSF que obligue al productor a resarcir sus deudas en la misma cuantía de tiempo que cobra sus ventas, afectando significativamente la rentabilidad económica y financiera de la CCSF. Si se observa el anexo 6 se puede constatar que por cada peso invertido solamente se recupera \$0.02 de los ingresos netos devengados de la intermediación entre la base productiva, los clientes y

proveedores. Siendo afectado además su capital propio que obtiene un rendimiento solamente de \$0.17.

La rentabilidad sobre las ventas no puede medirse en estas entidades, porque las CCSF no contabilizan ventas.

4. Análisis de los indicadores de gestión para el control y evaluación de la contratación.

En la CCSF no se ha efectuado durante los últimos cinco años ninguna acción de control ni de auditoría al proceso de contratación por parte de los organismos rectores. Por lo que se evidencia la falta de importancia que se le otorga a la contratación y a su gestión de manera integral por parte de los directivos del Sector Cooperativo Agropecuario.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta se han identificado como significativo:

Fortalezas.

- La elaboración documental de los contratos es una fortaleza al redactarse sobre las bases jurídicas establecidas en el Decreto Ley 304 del Consejo de Estado.
- El 100% de las relaciones contractuales están evidenciadas documentalmente y debidamente archivadas en un local con acceso limitado que garantice la confidencialidad de la información que estos contienen.
- Las relaciones entre la CCSF y el productor son reguladas mediante un documento denominado contrato individual con anexo del consolidado productivo que permite estimar, controlar y registrar el comportamiento y cumplimiento de los compromisos individuales de producción y su repercusión con los clientes y proveedores.

- La aplicación de pago por facturación garantiza seguridad financiera al productor al cobrar su venta en el momento que la realiza.

Debilidades

- Se limita la participación de la CCSF como representante legal de la base productiva en el proceso de negociación, violando el cumplimiento de los principios de la contratación.
- Incremento de los costos de insumos sin agregar suplemento al contrato y afectando directamente a la base productiva que se ve imposibilitada de pagar dichos productos que resultan indispensables para garantizar las producciones.
- Disminución de los precios de compra de los productos potenciados, que son priorizados por contribuir a la sustitución de importaciones (caso garbanzo, frijol y maíz).
- Ineficiente levantamiento productivo que incide en la contratación de manera directa al dejar fuera de ella un volumen de producción considerable que no cuenta con mercado seguro para la comercialización.
- Pese a los incumplimientos evidenciados no se presentan reclamaciones o ningún otro acto jurídico que obligue a las partes a resarcir los daños y perjuicios ocasionados y que exija el cumplimiento de lo pactado en el contrato.
- La CCSF no garantiza seguridad financiera a los acreedores al presentar activos reales inferiores a sus deudas en un 68%.
- El elevado ciclo de pago incide en que la CCSF utilice sus limitados recursos líquidos para enfrentar las obligaciones representadas por la base productiva.
- Los productores independientes cobran en el momento que venden sin existir un mecanismo regulatorio que los obligue a liquidar sus deudas con la CCSF.

- La CCSF no recupera los recursos invertidos de manera satisfactoria.
- Durante los últimos cinco años no ha recibido ninguna acción de control ni de auditoría al proceso de contratación.

De acuerdo a los resultados derivados del diagnóstico al proceso de contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta emergió la necesidad de proponer un sistema de indicadores para la evaluación de desempeño de su gestión concretado en un cuadro de indicadores que tiene como cualidad establecer rangos de medición que regulan los límites en que la Cooperativa desarrolla la gestión de su contratación.

Con la aplicación del sistema de indicadores se demostró la manera ineficiente e ineficaz en que la Cooperativa desarrolla la gestión de la contratación evidenciado en un grupo de incumplimientos que impactan de manera directa en las regulaciones jurídicas que amparan dicho proceso, en la planeación y contratación de la base productiva, así como en la gestión de cobros y pagos y su control.

CONCLUSIONES

- La sistematización de los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de contratación orientada a la evaluación de su desempeño en el Sector Cooperativo Agropecuario permitió demostrar a través del análisis de las fuentes bibliográficas y su evolución histórica, diferentes consideraciones relacionadas con la eficiencia y eficacia de la gestión de la contratación que aseveran su concepción como una herramienta indispensable para la toma de decisiones y su mejoramiento continuo.
- Al realizar el diagnóstico al proceso de contratación en la CCSF Antonio Riverol Acosta se evidenciaron deficiencias que atentan contra la efectividad de la gestión de la contratación y su impacto en el comportamiento de la planeación, la situación económica financiera y los rendimientos productivos de los cooperativistas.
- De acuerdo a las ineficiencias identificadas en el diagnóstico se propuso un sistema de indicadores para la evaluación de la gestión de la contratación económica en la CCSF Antonio Riverol Acosta, los cuales permiten medir el cumplimiento de la base jurídica, la relación de la planeación y la producción contratada, el comportamiento de la gestión de cobros y pagos, y el efecto de las auditorías y controles internos y externos en su desempeño.
- Los resultados de la aplicación del sistema de indicadores demostraron que la Cooperativa gestiona su contratación de manera ineficiente e ineficaz, evidenciado por los incumplimientos que impactan de manera directa en las regulaciones jurídicas que amparan dicho proceso, en la planeación y contratación de la base productiva, así como en la gestión de cobros y pagos y su control.

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el estudio de la contratación como herramienta indispensable en el ordenamiento de las relaciones económicas.
- Profundizar en la gestión de la contratación como mecanismo que permite el control del cumplimiento del proceso de contratación desde el punto de vista interno, instrumentando la forma de ejecutarlo.
- Generalizar la aplicación del sistema de indicadores en el resto de las entidades subordinadas al Sector Cooperativo Agropecuario.

BIBLIOGRAFÍA

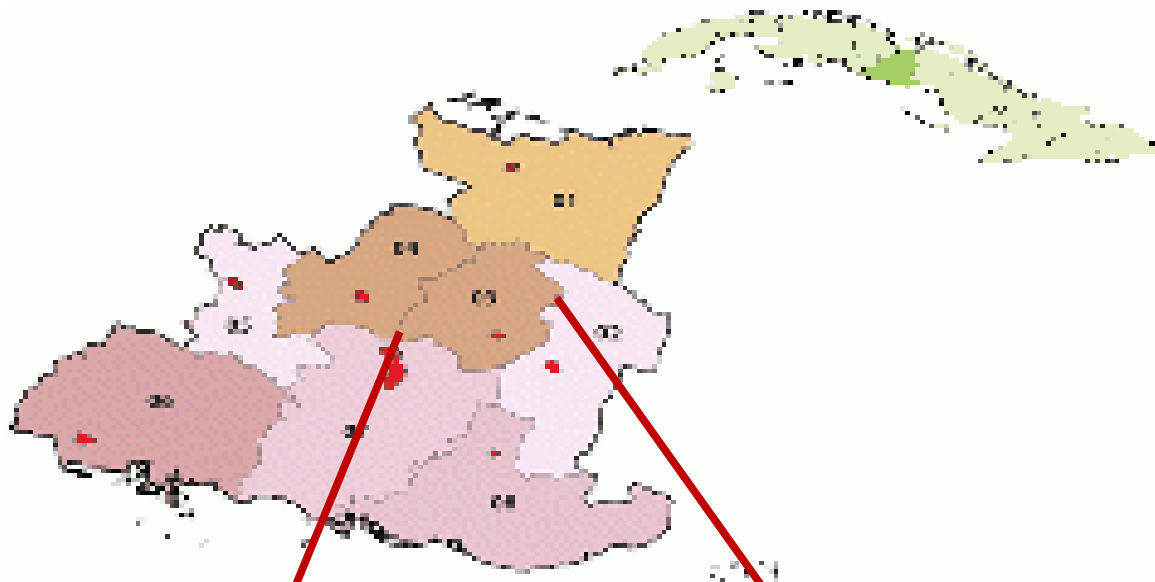
1. Albaladejo, M. (2003). "*Teoría General del Contrato*". Prólogo Derecho de Contratos Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana, p 7.
2. Armada, E. (2004). "*Auditoría de Gestión: Consideraciones Generales*". CECOFIS, La Habana, Cuba.
3. Beltrán, J. (2000). "*Indicadores de gestión: herramientas para lograr competitividad*". Editorial de Temas Gerenciales. Segunda edición, Bogotá, Colombia.
4. Cobo, N (2007). "*Los contratos económicos. Una visión desde la actualidad*". Edición Digital. Biblioteca Jurídica, p 62.
5. Collado, D. (1980). "*Obligaciones y contratos civiles*". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, p 121-132.
6. Collado, D. (2006). "*Derecho de Contratos*" Tomo I Teoría General del Contrato. Editorial Félix Varela. La Habana. La Habana, p 120
7. De Armas, R. (2006). "*Auditoría de Gestión*". Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
8. De Biancheti, E (2003). "*Teoría de los Contratos Agrarios: Contratos de estructura asociativa*". Facultad de Derechos CS. Sociales y políticas- UNNE. Argentina, p 10.
9. Decreto 310. (2012). "*De los tipos de contratos*". Consejo de Ministros. Gaceta Oficial 62.
10. Decreto Ley No. 15, dictado por el Consejo de Estado el 3 de julio de 1978 rigiendo a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Ordinaria No. 21 de 7 de julio de 1978, pp. 264-273.
11. Decreto-Ley 304. (2012). "*De la Contratación Económica*". Consejo de Estado. Gaceta Oficial 62.
12. Garrea, J (1999). "*La comercialización de productos agrícolas (viandas, Hortalizas y frutos)*", La Habana, p 21.
13. González, I (1999). "*Órganos autonómicos del control externo*". Editorial Félix Varela. La Habana, p 29.

14. Hernández, R. (2004). " *Metodología de la investigación*, tomo I y II". Segunda Edición. Editorial Mac Hill, México.
15. Jiménez, M (2011). " *Contratos Constitutivos de Empresa Agraria a Luz Jurisprudencial*". Centro Electrónico Jurisprudencial, p 2.
16. Manual del instructor. " *Curso internacional de Auditoría de Gestión*". Modulo 3: Introducción a la fase de realización. La Habana, 2005.
17. Menguzzato, M (1986). " *División Estratégica de la Empresa*". Editorial Euroed. Valencia p 35.
18. Ministerio de Auditoría y Control. " *Resolución 399 Normas para el Auditor Gubernamental*". 2003, La Habana, Cuba.
19. Partido Comunista de Cuba. " *Lineamientos de la política económica y social de Cuba*". VI Congreso del PCC. 2011
20. Pozo, S. (2005). " *Folleto de Auditoría de Gestión*". Material didáctico en soporte digital para la asignatura de Auditoría de Gestión. UH. Cuba.
21. Valdez, J (1999). " *La organización de la agricultura en Cuba*". La Habana, p 12.

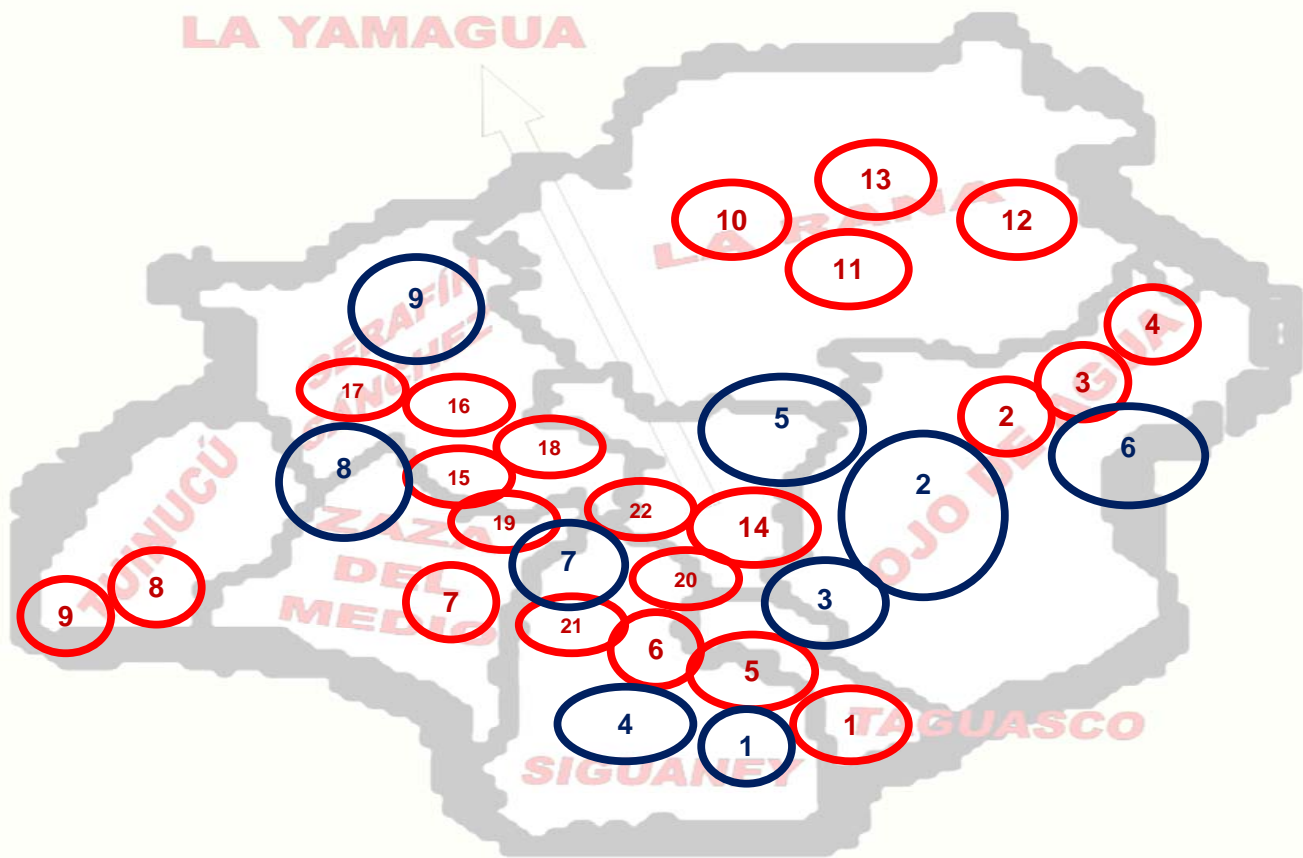
Sitios Consultados

1. <http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/09%20Legislacion/Perfeccionamiento%20Empresarial/Bases/PEB-13-00.htm>
2. <http://www.disaic.cu/modules.php?name=content&pa=showpage&pid=813>
3. <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
4. <http://es.thefreedictionary.com/gesti%C3%B3n>
5. <http://www.wordreference.com/definicion/gesti%C3%B3n>
6. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>
7. http://www.ain.cu/2012/julio/12ypc-cooperativas_mejoras.htm

Anexo 1. Ubicación geográfica de las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas de Taguasco.



LA YAMAGUA



LEYENDA:



COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIAS



COOPERATIVAS DE CRÉDITOS Y SERVICIOS

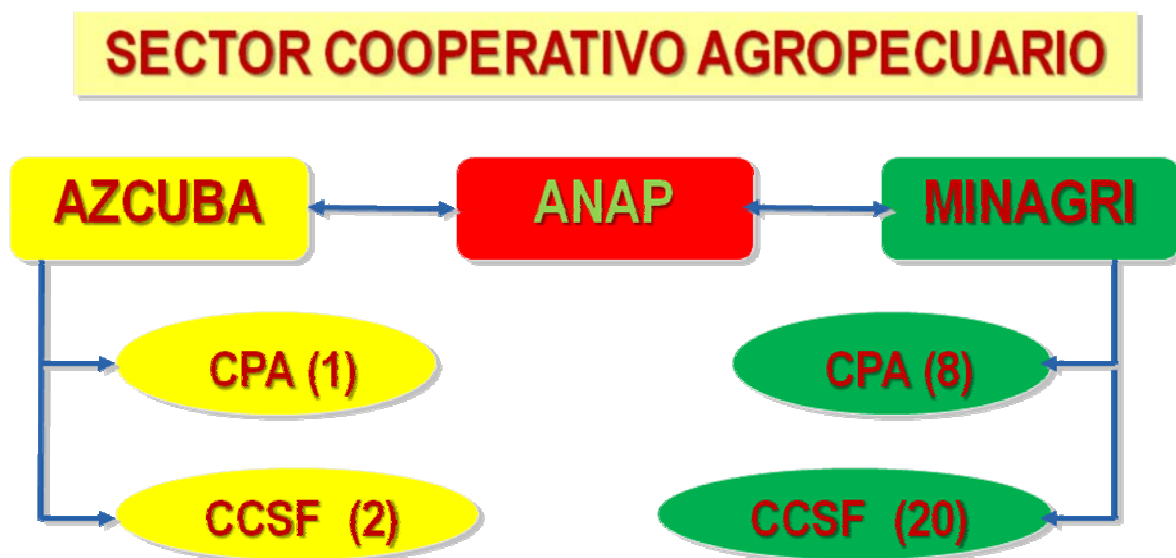
LISTA DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.

1. CPA Mártires de Granada.
2. CPA Niceto Pérez.
3. CPA Jesús Menéndez.
4. CPA Simón Bolívar.
5. CPA Desembarco del Granma.
6. CPA Primero de Mayo
7. CPA 26 de Julio
8. CPA José Martí.
9. CPA Serafín Sánchez.

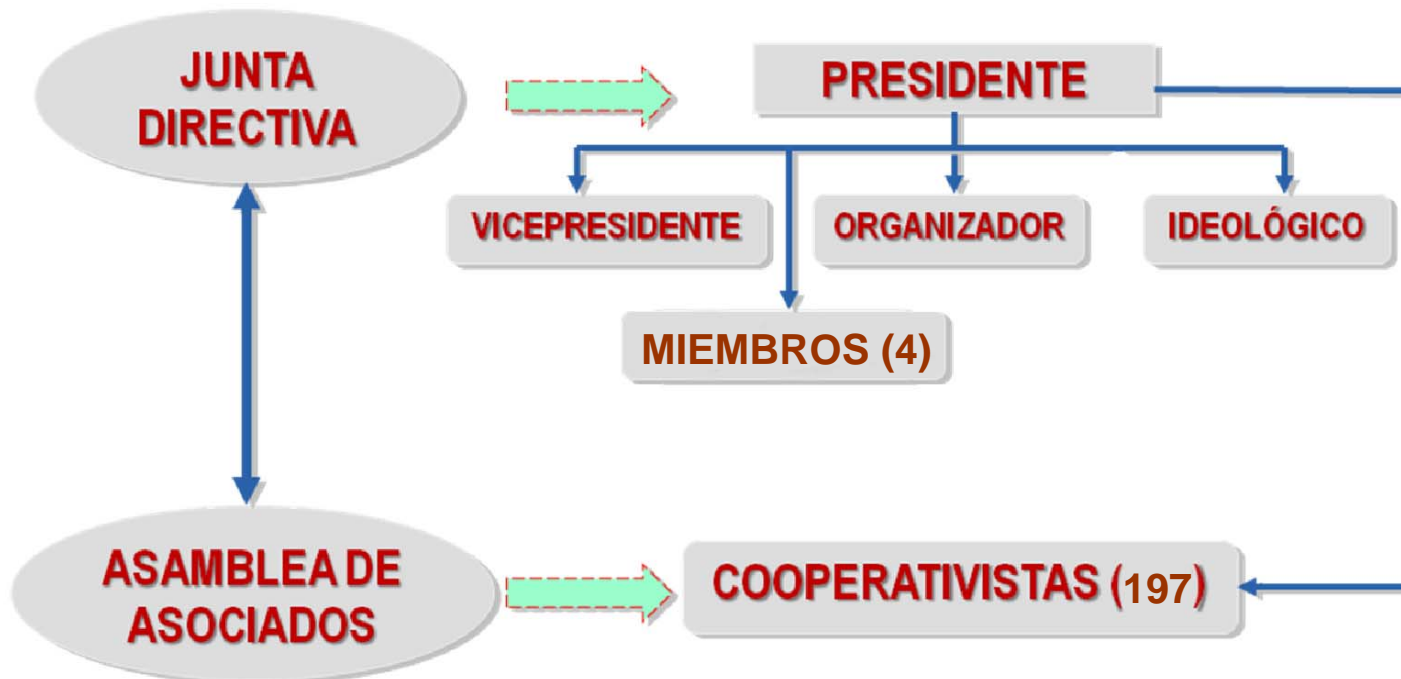
LISTA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITOS Y SERVICIOS

1. CCSF Leonel Barrios Castillos.
2. CCSF Alberto Mansito.
3. CCSF Obdulio Morales Torres.
4. CCSF Antonio Guiteras.
5. CCSF Antonio Riverol.
6. CCSF Rolando Reina.
7. CCSF El Vaquerito.
8. CCSF Euclides Pentón.
9. CCSF Alfredo Acosta.
10. CCSF Antonio Maceo.
11. CCSF Niceto Pérez.
12. CCSF Rubén López.
13. CCSF Sebastián Hernández.
14. CCSF Federico Capdevila.
15. CCSF Miguel Ángel Bodes.
16. CCSF Manuel Ascunce.
17. CCSF Juan Manuel Márquez.
18. CCSF Orlando Expósito.
19. CCSF Emiliano Rodríguez.
20. CCSF Pedro María Rodríguez.
21. CCSF Carlos Gutiérrez Menoyo.
22. CCSF Sindulfo García.

Anexo 2. Organización del Sector Cooperativo Agropecuario.



Anexo 3. Estructura organizativa de la CCSF "Antonio Riverol Acosta"



Anexo 4. Plan de producción y ventas de la CCSF "Antonio Riverol Acosta"

Cultivo	Físico				Valores				P.Imp.s/ Ventas	R.Imp.s/ Ventas	%	P. Cta S. Cult.	R. Cta S Cult.	%	P. Margén Comercial	R. Margén Comercial	%
	U/M	Plan	Real	%	U/M	Plan	Real	%	(5%)	(5%)		(3%)	(3%)				
Viandas total	T	49,2	50	101,6	MP	56,9	58,1	102	2,85	2,91	102	1,71	1,74	102	3,50	3,55	101,4
Plátano	T	36,5	40,2	110,1	MP	38,1	41,8	110	1,91	2,09	110	1,14	1,25	110	2,3	2,1	91,3
Boniato	T	3,3	3,5	106,1	MP	3,4	4,6	135,3	0,17	0,23	135,3	0,10	0,14	135,3	0,2	0,3	150
Malanga	T	8,2	4,5	54,9	MP	14,3	9,8	68,5	0,72	0,49	68,5	0,43	0,29	68,5	0,9	0,6	66,67
Yuca	T	1,2	1,8	150,0	MP	1,1	1,9	172,7	0,06	0,10	172,7	0,03	0,06	172,7	0,1	0,1	100
Hortalizas total	T	54,3	49,1	90,4	MP	103,9	77,4	74,5	5,20	3,87	74,5	3,12	2,32	74,5	6,20	2,50	40,32
Tomate	T	54,3	45,2	83,2	MP	103,9	65,9	63,4	5,20	3,30	63,4	3,12	1,98	63,4	6,2	1,8	29,03
Otras Hortalizas	T		3,9		MP		11,5			0,6			0,35			0,7	
Granos total	T	82,5	85,5	103,6	MP	488,6	536	110	24,43	26,80	110	14,66	16,08	110	29,30	27,30	93,17
Maíz	T	35,2	53,2	151,1	MP	104,1	196,3	189	5,21	9,82	189	3,12	5,89	189	6,2	6,8	109,7
Arroz	T	16,6	11,2	67,5	MP	34,6	29,2	84,4	1,73	1,46	84,4	1,04	0,88	84,4	2,1	1,8	85,71
Frijol	T	15,5	10,2	65,8	MP	151,6	120,9	79,7	7,58	6,05	79,7	4,55	3,63	79,7	9,1	7,3	80,22
Otros Granos	T	15,2	10,9	71,7	MP	198,3	189,6	95,6	9,92	9,48	95,6	5,95	5,69	95,6	11,9	11,4	95,8
Frutas total	T	46,6	48,0	103,0	MP	80,4	83,5	103,9	4,02	4,18	103,9	2,41	2,51	103,9	4,90	5,00	102
Guayaba	T	0,6			MP	0,4			0,02			0,01			0,1		
Fruta Bomba	T	46,0	48	104,3	MP	80,0	83,5	104,4	4,00	4,18	104,4	2,40	2,51	104,4	4,8	5	104,2
Leche total	ML	169,5	269,2	158,8	MP	406,7	636,22	156	20,34	31,81	156	12,20	19,09	156	118,60	146,60	123,6
Industria	ML	97,9	197,2	201,4	MP	234,9	463,4	197	11,75	23,17	197	7,05	13,90	197	68,5	96,2	140,4
Directa	ML	71,6	72	100,6	MP	171,8	172,8	100,6	8,59	8,64	100,6	5,15	5,18	100,6	50,1	50,4	100,6
Carne de Cerdo	T	43,0	56,0	130,2	MP	1521,1	1967,8	129,4	76,06	98,39	129,4	41,88	53,00	126,5	2,00	3,20	160
Traspatio	T	5,0	8	160,0	MP	125,0	201,1	160,9	6,25	10,06	160,9				2	3,2	160
Convenio	T	38,0	48	126,3	MP	1396,1	1766,7	126,5	69,81	88,34	126,5	41,88	53,00	126,5			
Carne Ganado Menor	T	0,8	24	3000	MP	22,6	678,3	3001	1,13	33,92	3001	0,68	20,35	3001			
Ovino	T	0,8	23	2875	MP	22,6	650	2876	1,13	32,50	2876	0,68	19,50	2876			
Caprino	T		1		MP		28,3			1,42			0,85				
Ganado Vacuno	T				MP												
Cabezas total	U	252	280	111,1	MP	568,2	648,9	114,2	28,41	32,45	114,2	17,05	19,47	114,2			
Toros de Ceba	U	80	80	100,0	MP	284,8	293,9	103,2	14,24	14,70	103,2	8,54	8,82	103,2			
Vacuna	U	172	200	116,3	MP	283,4	355	125,3	14,17	17,75	125,3	8,50	10,65	125,3			
Carne Vacuna	T	33,6	39,1	116,4	MP	283,4	355	125,3	14,17	17,75	125,3	8,50	10,65	125,3			
Siembra Agricola	HA	71,4	72,5	101,5	MP												
Pastos y Forrajes	HA	71,4	72,5	101,5	MP												
Caña	HA	47,7	48,5	101,7	MP												
King Grass	HA	23,7	24	101,3	MP												
Tabaco total	QQ	582,5	640,5	110,0	MP	225,4	318,7	141,4				6,76	9,56	141,4			
Sol - Palo	QQ	582,5	640,5	110,0	MP	225,4	318,7	141,4				6,76	9,56	141,4			

Anexo 8. Encuesta aplicada a la muestra de productores seleccionados para la investigación

ENCUESTA

1- *¿En el proceso de elaboración de los planes fue analizado con usted las posibles cifras a entregar?*

Si____ No____

2- *¿El presidente de la cooperativa firmó con usted los contratos como máximos responsables de la CCS?*

Si____ No____

3- *¿Después de firmado el contrato le fue variada la cifra por no estar al alcance de su potencial productivo?*

Si____ No____

4- *¿Usted tiene conocimiento si se chequea el cumplimiento del plan de producción por las partes contratantes?*

Si____ No____ De responder sí:

*¿Quiénes?*_____

5- *¿Cumple con la siembra y el plan de entrega concertado en el contrato?*

Si____ No____

6- *De no cumplir, ¿puede expresar las causas?*

7-*¿Conoce si se realiza un análisis de la información económica y contable para evitar el incumplimiento de los planes?*

Si____ No____

8- *¿Se toman medidas para evitar estos incumplimientos?*

Si____ No____

9- *¿Tiene conocimientos de los deberes y derechos implícitos en el contrato?*

Si____ No____

10- *¿Se le garantiza algún recurso para el cumplimiento de su plan?*

Si____ No____

ANEXO 6

TABLERO DE CONTROL PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN.

OBJETIVOS	INDICADORES	UM	METAS					FUENTES Y DESTINO DE LA INFORMACIÓN
			ESTADO	UMBRAL	RANGO DE GESTIÓN			
					MÍNIMO	SATISF.	MÁXIMO	
Disminuir los incumplimientos tanto del vendedor como del comprador y las reclamaciones recibidas ante los incumplimientos de la contratación.	Números de contratos incumplidos por el vendedor	%	15	0	0	0	5	Contratos concertados por la cooperativa. Resumen de indicadores seleccionados.
	Números de contratos incumplidos por el comprador	%	50	0	0	0	5	
	Números de reclamaciones recibidas ante incumplimientos	%	0	0	0	0	0	
Maximizar la efectividad en la contratación y en su relación con la planeación y la producción real de la cooperativa.	Nivel de producción contratada	%	65	98	95	100	100	Plan de producción de la Cooperativa. Resumen de indicadores seleccionados
Determinar el universo de clientes con que cuenta la cooperativa para facilitar la efectividad en la gestión de cobro.	Números de clientes internos	U	127	114	127	127	127	Resumen de indicadores seleccionados.
	Números de clientes externos	U	9	12	9	10	12	

Elevar la capacidad de la cooperativa para enfrentar sus deudas a corto y a largo plazo.	Garantía financiera para los proveedores	Tasa	0.68	2.19	0.81	0.86	0.90	Estados financieros Indicadores seleccionados
Minimizar el financiamiento ajeno para la inversión en insumos y garantizar la base productiva.	Razón de endeudamiento	Tasa	0.46	0.31	0.41	0.44	0.46	
Agilizar el cumplimiento de las obligaciones de pago contraídas con los proveedores	Rotación de cuentas por pagar	Días	720	30	30	30	30	Estados financieros Indicadores seleccionados
Agilizar los periodos de cobranza en correspondencia con las políticas de contratación establecidas.	Rotación de las cuentas por cobrar	Días	0	30	30	30	30	
Agilizar la recuperación del capital invertido por la Cooperativa	Rentabilidad económica	Tasa	0.02	0.39	2.00	2.45	2.45	Estados financieros Indicadores seleccionados
Maximizar el rendimiento obtenido de las inversiones.	Rentabilidad financiera	Tasa	0.17	0.72	13.17	13.83	14.52	
Maximizar los beneficios obtenidos de las inversiones realizadas y de la explotación de los activos.	Rentabilidad sobre las ventas	Tasa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Garantizar la eficiencia en la gestión y control de la contratación económica.	Cantidad de auditorías y controles recibidos	U	0	0	0	0	0	Resumen de indicadores seleccionados
	Números de auditorías evaluadas de deficiente y mal	%	0	0	0	0	0	

Comportamiento de los indicadores seleccionados de la CCSF Antonio Riverol Acosta
Cierre primer trimestre 2013

Fuente: Estados Financieros

Indicadores	Primer Trimestre			Rango de gesti	
	2012	Plan 2013	2013	V. Minimo	V. Prom.
Números de clientes internos	114	114	127	127	127
Números de clientes externos	12	12	9	9	10
Cuentas por cobrar a clientes internos	14731,02	0,00	48487,22	30028,67	31.609,12
Cuentas por cobrar a clientes externos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras a créditos	5607,00	12800,00	20687,25	12489,65	13147,00
Activo circulante	7908,00	13000,00	26408,41	16300,30	17158,20
Activos fijos neto	42204,98	19000,00	42204,98	40094,73	42204,98
Total de activo	64844,00	32000,00	117100,61	86423,68	90972,30
Cuentas por pagar a proveedores	20333,00	0,00	62912,69	39541,70	41622,85
Cuentas por pagar a cooperativistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivo circulante	47932,56	14558,00	100160,14	70344,03	74046,35
Total de pasivo	47932,56	14558,00	100160,14	70344,03	74046,35
Financiamiento propio	16911,44	17442,00	16940,47	16079,65	16925,95
Ventas netas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad del período	4429,89	126,00	29,03	2118,00	2229,46
Utilidad del neta	4429,89	126,00	29,03	2118,00	2229,46
Garantías financieras para los proveedores	1,04	2,19	0,68	0,81	0,86
Razon de endeudamiento	0,42	0,31	0,46	0,41	0,44
Rotación de las cuentas por cobrar	0 días	30 días	0 días	30 días	30 días
Rotación de cuentas por pagar	1125,00	30 días	720 días	30 días	30 días
Rentabilidad económica	6,83	0,39	0,02	2,00	2,45
Rentabilidad financiera	26,19	0,72	0,17	13,17	13,83
Rentabilidad sobre las ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ión

V.maximo
127
12
33189,58
0,00
13804,35
18016,10
44315,23
95520,92
43704,00
0,00
77748,67
77748,67
17772,25
0,00
2340,93
2340,93
0,90
0,46
30 días
30 días
2,45
14,52
0,00

0

Anexo 8, Plan de Producción de la CCSF Antonio Riverol Acosta, primer trimestre de 2013

Cultivo	Físico					Valores					Indicador	
	U/M	Plan Anual	Plan Primer Trimestre	Real Primer Trimestre	Real Contratado 1 er Trimestre	U/M	Plan Anual	Plan Primer Trimestre	Real Primer Trimestre	Real Contratado 1 er Trimestre	Nivel de producción contratada	
											En base al plan	En base al real
Viandas total	T	10,5	2,1	2,73	2,1	MP	11,81	2,85	3,63	2,85	1,00	0,78
Plátano	T	1,7	0,7	1,03	0,7	MP	1,76	0,73	1,07	0,73	1,00	0,68
Boniato	T	5,7				MP	5,92					
Malanga	T	1,5	1	1,2	1	MP	2,61	1,74	2,08	1,74	1,00	0,83
Yuca	T	1,6	0,4	0,5	0,4	MP	1,52	0,38	0,48	0,38	1,00	0,79
Hortalizas total	T	64	30	18	25	MP	117,85	57,3	34,38	47,75	0,83	1,38
Tomate	T	61,7	30	18	25	MP	117,85	57,3	34,38	47,75	0,83	1,38
Otras Hortalizas	T	2,3				MP						
Granos total	T	21,2	4,7	9,12	4,7	MP	103,04	37,94	79,6	37,94	1,00	0,43
Maíz	T	9				MP						
Arroz	T					MP						
Frijol	T	3	1,5	1,7	1,5	MP	13,8	6,9	7,82	6,9	1,00	0,88
Otros Granos	T	9,2	3,2	7,4	3,2	MP	89,24	31,04	71,78	31,04	1,00	0,43
Frutas total	T					MP						
Guayaba	T	1				MP						
Fruta Bomba	T	15,5				MP						
Leche total	ML	182,1	45,1	47,9	45,1	MP	427,93	105,99	112,57	105,99	1,00	0,94
Industria	ML	99,5	24,9	26,4	24,9	MP	233,83	58,52	62,04	58,5	1,00	0,94
Directa	ML	82,6	20,2	21,5	20,2	MP	194,11	47,47	50,53	47,47	1,00	0,93
Carne de Cerdo	T	20	5	10,0	5,0	MP	560,7	172,0	353,4	172,05	1,00	0,48
Convenio	T	15	1	1,2	1	MP	377,0	25,1	30,2	25,13	1,00	0,83
Traspatio	T	5	4	8,8	4	MP	183,7	146,9	323,2	146,92	1,00	0,45
Carne Ganado Menor	T	1				MP						
Ovino	T	0,5				MP						
Caprino	T	0,5				MP						
Ganado Vacunc	T					MP						
Cabezas total	U	269	12	12	12	MP	44,0	44,0	44,0	44,0	1,00	1,00
Toros de Ceba	U	60	12	12	12	MP	44,04	44,04	44,04	44,04	1,00	1,00
Vacuna	U	209				MP						
Carne Vacuna	T					MP						
Siembra Agricola	HA	87				MP						
Pastos y Forrajajes	HA					MP						
Caña	HA	87				MP						
King Grass	HA					MP						
Tabaco total	QQ	595,5				MP						
Habana 92	QQ	595,5				MP						

Total General		1250,3	98,9	99,8	93,9		1265,4	420,1	627,6	410,6	0,98	0,65
----------------------	--	---------------	-------------	-------------	-------------	--	---------------	--------------	--------------	--------------	-------------	-------------

Anexo 9. Listado de clientes externos y proveedores.

Clientes externos.

1. Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Taguasco
2. Combinado Lácteo
3. Empresa Agropecuaria Militar (UAM)
4. Empresa de Conservas y Vegetales
5. Empresa Agropecuaria UEB Ganadera
6. Acopio
7. Empresa Porcina Provincial
8. Empresa Cárnica Provincial
9. ABT Cabaiguan

Proveedores.

- Empresa Agropecuaria
- Bufete Municipal
- Labiofam
- Empresa Materiales de la Construcción
- ABT Cabaiguan
- Empresa Eléctrica
- Acueducto Provincial
- Empresa de Cemento Siguaney
- ESEN
- ATM
- Empresa de Suministros Agropecuarios.