



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
JOSÉ MARTÍ PÉREZ.  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL  
PANCHITO GÓMEZ TORO

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: Efectividad en la utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

AUTOR: Maikel Espinosa Granado.

TUTORES: Lic. Milca Carballo Espinosa.

Lic. Yoana Alamino Freire.

Curso: 2011- 2012

SOLO RENUNCIAN A LA CALIDAD  
LOS QUE NO LA POSEEN,  
NI TIENEN VOLUNTAD  
NI TALENTO PARA ALCANZARLA.  
CHE

## SINTESIS

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que caracteriza hoy a la empresa socialista en Cuba, constituye una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control interno hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera continua, apoyándose en la autoevaluación y evaluación del sistema establecido.

Por lo que se propuso como objetivo evaluar la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico, mediante la utilización de una Guía de Autocontrol adecuada. Tiene como novedad la aplicación de una Guía de Autocontrol que contiene los aspectos a chequear por los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles para el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

En la fundamentación del procedimiento, en el diagnóstico de la situación actual de la entidad, así como en la elaboración de la propuesta y su validación se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua.

## INDICE

	Pág.
SINTESIS	
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Concepciones teóricas acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana.	7
1.1. Antecedentes históricos del control interno.	7
1.2. El Sistema de Control Interno. Una herramienta de trabajo para la evaluación del desempeño de la gestión empresarial.	14
1.3. Clasificación del Control Interno.	19
1.4. Los principios básicos y estructura del Control Interno. Según Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.	21
1.5. El dominio de los componentes del Control Interno. Una tarea impostergable. Según la Resolución No 60 de 2011.	24
1.6. Normas del componente de Actividades de Control.	26
1.7. Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia y la eficacia.	28
Capítulo 2. Caracterización y diagnóstico del control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma.	31
2.1. Síntesis histórica de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.	31
2.2. Características fundamentales de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.	32
2.3. Caracterización del Proyecto Palma.	34
2.4. Diagnóstico de la situación de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.	37
2.5. Propuesta de Guía de Autocontrol Adecuada como herramienta para controlar los Activos Fijos Tangibles e Inventarios.	45
2.6. Métodos para el cálculo de la eficiencia y eficacia en la utilización de los	48

recursos.

Capítulo 3. Evaluación de la efectividad en el control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma.	51
3.1. Caracterización y análisis de la CCS Emilio Obregón	51
3.2. Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma en los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles.	58
3.3. Análisis de los indicadores asociados a la efectividad en la producción de la CCS Emilio Obregón.	63
3.4. Resultados generales obtenidos en el análisis de la efectividad y el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma.	69
CONCLUSIONES.	71
RECOMENDACIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA.	73
ANEXOS.	

## SINTESIS

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que caracteriza hoy a la empresa socialista en Cuba, constituye una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control interno hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera continua, apoyándose en la autoevaluación del sistema establecido.

Por lo que se propuso como objetivo evaluar la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico, mediante la utilización de una Guía de Autocontrol Adecuada. Tiene como novedad la aplicación de una Guía de Autocontrol que contiene los aspectos a chequear por los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles para el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

En la fundamentación del procedimiento, en el diagnóstico de la situación actual de la entidad, así como en la elaboración de la propuesta y su validación se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido los resultados a considerarla como una vía que permite perfeccionar las condiciones presentes de manera continua.

## INTRODUCCION

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca de sus principios y elementos que son de gran importancia conocer en la actualidad. Además es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, constituye de obligatoriedad establecer acciones y medidas a cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento donde juega un importante papel la confección de los manuales de procedimientos teniendo en cuenta los criterios establecidos en las normas generales de control interno.

La empresa cubana actual está transitando por un proceso de perfeccionamiento demandado por la necesidad de establecer una filosofía de trabajo que contribuya a lograr mayores resultados en dependencia de las condiciones concretas con que cuenta y ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacia el cumplimiento de las políticas del Estado y para el logro de los fines a los que aspira.

Estos cambios no pueden gestarse de manera aislada, ni centrarse en una actividad determinada, por el grado de importancia que tenga dentro del entorno de la entidad. La transformación debe concebirse de manera integrada haciendo uso de los diversos recursos con que se cuenta y de acuerdo a las condiciones internas y externas que brinden potencialidades y garanticen la consecución operativa de todos los procesos por los que transita.

Es necesario establecer un sistema que contenga todo el andamiaje que soporte el desarrollo estructural y la dinámica funcional de las operaciones, de manera coherente. Para ello, es preciso establecer las medidas que sirvan de base al proyecto empresarial, y a partir de ahí hacer cumplir las normas, principios y políticas establecidas en las regulaciones vigentes.

El control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debieran hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. (...) Si concebimos la gerencia como un proceso compuesto por elementos que se combinan y se necesitan recíprocamente, es indiscutible que el control es uno de ellos. (Báez O. J., y Col. 2006)

El control interno debe ser visto como un proceso integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad, confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

“[...] en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel [...]” y más adelante se precisa.

“[...] condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas.”

Dando respuestas a estos planteamientos el país ha tomado una serie de medidas encaminadas a fortalecer el control, dentro de ellas la aprobación de la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría general de la República de Cuba. Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, para situarla como responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la

producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber los defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse.

Basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. Precisamente a evitar ese mal funcionamiento está dirigido el Control Interno, cuestión que en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del país.

El Proyecto Palma (Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba), es un proyecto financiado por la Unión Europea. Consiste en la entrega de recursos a las Cooperativa de Crédito y Servicio Fortalecidas (CCSF) que mejoren las condiciones de trabajo para lograr un aumento de la producción de alimentos.

El proyecto se inserta como parte de la Estrategia de Desarrollo Local y su línea estratégica es la producción de alimentos, el movimiento agroecológico de la ANAP y la acción de extensionismo de diferentes instituciones docente y de investigación de nivel superior que en el territorio interactúan.

Cuba está inmersa en una colosal batalla de ideas y uno de los puntos fundamentales de esta lucha es el perfeccionamiento de la actividad económica, para el control y uso de los recursos de las empresas.

Situación Problemática:

La Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico no cuenta con una herramienta que permita evaluar la eficiencia y eficacia en la utilización y el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

Teniendo como punto de partida la importancia que reviste el componente Actividad de Control así como la necesidad de lograr un correcto aprendizaje de las normas de control interno se plantea el siguiente

Problema Científico: Insuficiente efectividad en la utilización y control que se ejerce sobre los recursos asignados por el Proyecto Palma en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

Objetivo General:

Evaluar la eficiencia y eficacia en la utilización y el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

Objetivos Específicos:

- ✓ Fundamentar teóricamente el proceso de control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, y la conceptualización de la eficiencia y eficacia.
- ✓ Diagnosticar el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma a la Delegación Municipal de Agricultura.
- ✓ Aplicar la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma, para evaluar el control y la utilización de los recursos asignados a la Delegación Municipal de Agricultura.
- ✓ Evaluar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

Objeto de estudio: Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

Campo de acción: Recursos entregados por el Proyecto Palma.

Los métodos de investigación y técnicas empleados:

Del nivel teórico:

- ✓ Histórico lógico: para la determinación de las tendencias y períodos históricos por los que ha transitado la auditoría, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.
- ✓ Analítico sintético: para realizar un análisis de los criterios relacionados con el tema objeto de estudio que aparecen en la bibliografía y sintetizar las ideas fundamentales.

Del nivel empírico:

- ✓ Observación: se utiliza para obtener información primaria sobre el tema investigado.
- ✓ Encuesta: se realiza con el objetivo de conocer las potencialidades y carencias que presenta el control de los recursos.
- ✓ Entrevista: para conocer la opinión de los trabajadores sobre el tema tratado.
- ✓ Análisis de documento: se utiliza como prueba documental para diagnosticar los resultados de la situación de la delegación y la necesidad de utilizar una guía de autocontrol para controlar los recursos.

Aporte práctico: Se aporta una guía de autocontrol con los aspectos a controlar en los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles, adecuada al Proyecto Palma. La cual constituye una herramienta de trabajo en función de elevar el control de los recursos asignados, así como la eficiencia y eficacia en su utilización, por parte de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

La novedad: Radica en la forma asumida para abordar el problema. Se trata de una guía de autocontrol que contiene los aspectos a chequear por los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles, es integrador, sugerente, práctico. Se basa en la teoría de los nuevos avances. Potenciar la reflexión, el análisis y la motivación para el control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

## Estructura del Trabajo de Diploma

El trabajo está compuesto por la introducción, tres capítulos, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

En el Capítulo uno se realiza una fundamentación teórica del estudio realizado sobre Auditoría y Control Interno, en el mismo se ofrece un panorama de los principales aspectos teóricos que se tuvieron en cuenta y que sirvió de base para la concepción del problema.

Por otra parte en el Capítulo dos se expone una caracterización de la empresa así como el diagnóstico y la propuesta de la guía. Contiene el estudio bajo la Guía de Autocontrol de los recursos así como el grado de efectividad con que son utilizados dichos recursos, para los directivos de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

En el Capítulo tres se refieren los resultados obtenidos con la aplicación de la Guía de Autocontrol adecuada al Proyecto Palma, que puede ser de utilidad en la determinación del estado real que presentan los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles, para lograr un mejor control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma por parte de los directivos de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

El trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos que sustenten el trabajo de investigación.

## CAPÍTULO 1. Concepciones teóricas acerca del Sistema de Control Interno en la actividad empresarial cubana

Este capítulo abarca aspectos conceptuales que presentan diversos autores y características que constituyen el Control Interno para el mundo de la economía, hace referencia a los cinco componentes relacionados en la Resolución 60 de 2011 y la valoración de cada uno de ellos.

### 1.1. Antecedentes históricos del control interno.

El proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información; por lo que se hace necesario, la implementación del control interno para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades, en un adecuado sistema de control, y para el logro de la eficiencia, de la efectividad, de la economía y de la transparencia en la gestión que desarrollan.

El control interno ha sido, a lo largo de su historia, una herramienta que ha permitido establecer niveles de control y evaluación sobre las operaciones contables y financieras de la entidad al servicio de la gerencia o la dirección. La administración eficiente de los recursos materiales y financieros ha estado determinada por los Sistemas de Control Interno, establecidos en los distintos niveles de organización de la actividad económica.

El origen del control interno se asocia al surgimiento en el año 1494 del método contable de la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Es cierto que las funciones del control interno, tal y como se manifiestan en la actualidad, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años, sin embargo, queda claro que algunas medidas implementadas en algún momento por los hombres de negocios han sido descritas en la historia de la humanidad. Esto prueba

la certeza de la afirmación de Collins y Valin, al manifestar que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. (Collins L., Valin G., 1979).

Los romanos cumplían, en aquella época tan antigua uno de los requisitos inherentes a todo Sistema de Control Interno, como el de la división de responsabilidades. Mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era de responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

En época de los Médicis, en el siglo XV, se introdujo un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación, en sus industrias de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia, el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. (Collins L., Valin G., 1979).

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del control interno.

Dussaulx, plantea que en Gran Bretaña y Estados Unidos, poco antes de la segunda guerra mundial y mucho antes que en el resto de Europa, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y estructurada e independiente podía ser necesaria sobre la base de la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y de la delegación de la responsabilidad.

Por lo que después de la segunda guerra mundial, las empresas que disponían de una creciente capacidad de producción, frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, se dieron cuenta de que era necesario incrementar su eficiencia operativa. Es el momento en que la dirección comienza a percatarse de que por el conocimiento global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa,

estos pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial. (Dussaulx, P., A., 1972).

Muchos autores, en el siglo XX, han reconocido la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler (1995), refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (Aicpa) titulada Internal Control, citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- § El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- § La verificación y revisión inherentes a un buen Sistema de Control Interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- § Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen Sistema de Control Interno del cliente.

Posterior a la publicación citada, la importancia del control interno ha seguido creciendo tanto para la gerencia empresarial como para los auditores. En los Estados Unidos de América, en 1977, fue aprobada una Ley sobre prácticas de corrupción, conforme a la cual la administración de la Ley de mercado de valores de 1934, estaba obligada a cumplir con ciertas normas contables encaminadas a evitar sobornos, independientemente de que operaran fuera de Estados Unidos. Dentro de las normas contables, se establecía mantener un sistema satisfactorio de control interno.

Diez años más tarde, la National Commission on Financial Reporting Treadway Commission (Estados Unidos) volvió a enfatizar la importancia del control interno para reducir la incidencia de información financiera fraudulenta. El informe final de

esta, fue publicado en octubre de 1987 (Kell W.; Boyton W., y Ziegler R., 1995) e incluyó lo siguiente:

- ∅ Todas las compañías cuyas acciones se cotizan en la bolsa, deberán mantener controles internos que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta se impida, o que su detección sea oportuna.
- ∅ Para evitar información financiera fraudulenta es de suma importancia el “tono fijado por la alta gerencia” que influye en el entorno de la compañía dentro del cual ocurre la información financiera.
- ∅ Las organizaciones que patrocinan la comisión, incluyendo el Auditing Standard Board (ASB), deben cooperar para desarrollar directrices adicionales dentro de Sistemas de Control Interno.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto, en su administración, y esto exigía incrementar el control. En este sentido, el control interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan.

Por esta razón, siempre el control ha estado dirigido a las actividades contables y financieras, donde intervienen otras, más ligadas a la administración, pero que tienen finalidades comunes con las contables. Se refiere a las actividades de: producción, comerciales, de recursos humanos, entre otras.

Este marco conceptual define el control interno como un plan de medidas u organización que brinda al negocio los pasos para evitar los fraudes del personal. De aquí que se convierta entonces, en un sistema constituido por todas las medidas empleadas para:

- § Proteger los activos en contra de desperdicios, de fraude y de su uso ineficiente.
- § Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- § Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.

§ Evaluar la eficiencia de las operaciones.

Por muchos años, la práctica contable cubana y sus profesionales gozaron de prestigio y reconocimiento internacional, ocupando posiciones de avanzada en el continente. Al triunfo de la Revolución, con las transformaciones de la economía cubana se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de la Contabilidad.

A partir de 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provoca un deterioro en la práctica y formación de profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del 1er Congreso del PCC, entre ellos, la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad. Sin embargo, se considera que aún no se ha recuperado totalmente este deterioro, dado por su impacto en la cultura de la sociedad alrededor de la necesidad del control interno.

Todo esto propició que desaparecieran en esta etapa los controles económicos, sustituidos únicamente por los controles físicos de los medios materiales, incidiendo de manera significativa en la enseñanza de esta ciencia.

En la década de los 80, se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando, debido a la falta de control sobre las operaciones financieras, originarias de las relaciones mercantiles directas con el campo socialista, las cuales se habían incrementado, provocando el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos.

Ante esta situación, la máxima dirección del Estado, hace un llamado a la conciencia de los directivos por la exigencia y prioridad del control, y comienza el proceso de rectificación de errores.

Esto influyó significativamente en las medidas trazadas en los noventa, sobre la actividad económica, después de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto a Cuba por los Estados Unidos de América.

En la década del 90 se acentúa el proceso de recuperación de la actividad contable asociada a las transformaciones económicas y se profundiza en la exigencia por los controles. La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de la dirección.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No 3162 de junio de 1997 y el No 3334 de septiembre de 1998 se pusieron en marcha planes de medida para el fortalecimiento del control interno en todo el país. Estos planes de medidas incluyeron acciones, normativas, legislativas, de capacitación, asesoramiento, verificación, estímulos y sanciones, a todo el personal responsabilizado con el control interno, en todos los niveles, que aún mantienen toda su vigencia y que son posibles perfeccionar.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios, se ha podido constatar que la evolución del control interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en 1997, aún cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país y los resultados que se vienen obteniendo.

Por tal razón es necesario ajustar a las características de estos resultados y cambiar el enfoque de control, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales y de hecho, sus trabajadores no se sentían involucrados, pues no todos los directivos de las organizaciones veían en el Sistema de Control Interno un instrumento de gestión, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades, y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno.

Todo esto dio paso al rediseño del enfoque estratégico, de modo que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y, a su vez, fortalecer el papel que juegan los administradores de estos sistemas en la regulación y ordenamiento de los mismos, unido a la redefinición del control interno que facilite la comunicación y unificación de expectativas, respondiendo a los intereses de todas las partes.

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir el nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados. En tal sentido el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución 297 de 2003.

El control interno abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la empresa en su conjunto y cubre prácticas de empleo y entrenamiento, control de la calidad, planificación, políticas de venta y auditoría interna.

Las decisiones que toma la administración se convierten en políticas de la empresa. Para ser efectiva, esta debe ser transmitida a toda la empresa y ser respetada en forma consistente. Los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa. Su administración tiene, además, la responsabilidad directa de mantener registros contables y producir los estados financieros que son adecuados y dignos de crédito.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- § Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- § Confiabilidad en la información financiera.
- § Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Ladino E., 2006).

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

Según la Resolución No 60 de 11 de la Contraloría General de la República de Cuba define el Control Interno como:

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

- 1.2. El Sistema de Control Interno. Una herramienta de trabajo para la evaluación del desempeño de la gestión empresarial.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (Gómez, G. E., 2006).

Objetivos del Sistema de Control Interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del control interno:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

- § Planeación.
- § Organización.
- § Procedimientos.
- § Personal.
- § Autorización.
- § Sistema de información.
- § Supervisión.

Subelementos del control interno:

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

- § Posibles y razonables.
- § Definidos claramente por escrito.
- § Útiles, aceptados y usados.
- § Flexibles.
- § Comunicado a todo el personal.

## § Controlables.

Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos, donde lo principal, son: las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un Ambiente de Control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

- § Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- § Control de asistencia de los trabajadores.
- § Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
- § Delimitar funciones y responsabilidades en todos los departamentos de la entidad.
- § Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- § Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- § Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- § Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- § Verificar que se está cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.

§ Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y los que le brinden un mayor beneficio.

Al terminar la implementación del Sistema de Control Interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

Necesidad del control interno en las condiciones actuales de Cuba:

El control interno si es adecuado, garantiza la confiabilidad de datos contables que se usan para la toma de cualquier decisión. Los Sistemas de Control Interno varían significativamente de una organización a otra, en esto influyen aspectos como el tamaño, la estructura organizacional, la naturaleza o tipo de actividad que se desempeña y los objetivos que se persiguen.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la entidad. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Por lo que se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad y las estrategias para su logro, así como que la entidad logre identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito), para conseguir los objetivos globales, unido a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que los directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

Después de identificados y evaluados los riesgos de una entidad se procede a establecer la Actividad de Control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y efecto negativo que para los objetivos de la organización tendrían si ocurrieran.

Por lo que cada Actividad de Control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (como son: observación, cuestionarios, revisiones sorpresivas y otros). Realizados de forma permanente por los directivos y auditores internos, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la Actividad de Control, para de lo contrario, ser sustituida por otra.

Aún cuando algunos tipos de Actividades de Control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afecta a diversas áreas, ya que una determinada Actividad de Control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que correspondan a otra área. De este modo, la Actividad de Control en el área de operaciones también contribuye al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado. Un ejemplo de ello es la creación del manual de procedimiento y de organización.

En estos casos la Actividad de Control pensada para un objetivo puede ayudar también a otros. Las operaciones pueden contribuir a lo relacionado con la confiabilidad de la información financiera, éstos al cumplimiento normativo y así sucesivamente. Es importante incluir todas las normativas vigentes en el país referidas al control interno.

La significación del Sistema de Control Interno y su base para que este pueda desarrollarse y perfeccionarse continuamente, dependen en gran medida del valor que le de la dirección y el resto del personal a cada función del mismo y el carácter interactivo y de colaboración que tiene que gestarse en el interior de la entidad para

que dinamice el proceso de manera permanente. Esta cualidad se la confiere al sistema, el ambiente o clima de control que se respire en la entidad.

### 1.3. Clasificación del Control Interno

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados admitió desde 1973 que en todo sistema global de control existen dos aspectos: los controles administrativos y los controles contables, definiéndolos como:

Los controles contables:

Comprenden los sistemas de organización y todos los procedimientos que, de alguna forma, tienen que ver con la protección del patrimonio empresarial y la fiabilidad de los datos contables y que, por tanto, tienen como cometido dar seguridad de que:

1. Las operaciones se ejecutan con autorizaciones generales o específicas de la alta dirección empresarial,
2. Las operaciones se registran con el fin de permitir preparar estados financieros con arreglo a principios de contabilidad generalmente aceptados y criterios contables, y para mantener el debido control del patrimonio empresarial,
3. La disposición de bienes de activo solo se permite con autorizaciones de la dirección.

Los datos contables de los bienes de activo se comparan periódicamente con los físicamente existentes y las diferencias encontradas son oportunamente investigadas. Es decir que el sistema de control interno contable debe servir a la empresa para asegurarse que solo se procesan las operaciones autorizadas, que se registran correctamente, para dar validez a los estados financieros y que se controla adecuadamente el acceso y uso de los activos.

Los controles administrativos:

Comprenden, pero no se limitan, el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados con la eficiencia de las operaciones, con el

cumplimiento de las normas internas y con el proceso de toma de decisiones, que conducen a la autorización de las transacciones por la gerencia.

Los controles administrativos son todas las acciones que realiza la gerencia para promover la eficiencia en todas las actividades de la empresa y en muchas ocasiones se basa en la información suministrada por los medios utilizados por el control contable.

Los auditores externos (independientes y estatales) generalmente tienden a dirigir la evaluación del control interno, al control interno contable, pues las normas de auditoría solo les obliga a evaluar el control administrativo en caso de que tenga una relación importante con la confiabilidad de los estados financieros, sin embargo, aunque no den evaluación sobre el control administrativo, este control está tan interrelacionado con el control contable, que requiere que los auditores estudien el efecto que ejerce el comportamiento de uno sobre el otro.

Para Cañivano en 1990 el Control Interno se clasifica en:

Contable: tendente a garantizar la protección de los activos y la validez de la información, tienen como objetivos principales proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito, y que los activos que la misma posee están debidamente protegidos. En términos generales estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables.

Operativo: orientado hacia la promoción de la eficiencia así como asegurar la adhesión a las disposiciones de la gerencia. Comprenden el plan de toda la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y el apego a las políticas de la dirección. Solamente de forma indirecta tiene relación con los controles contables. Generalmente incluyen controles tales

como análisis estadísticos, controles de calidad y programas de entrenamiento del personal.

1.4. Los principios básicos y estructura del Control Interno. Según Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

**Legalidad:** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.

**División de funciones:** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

**Objetividad:** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

**Probidad administrativa:** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

**Fijación de responsabilidades:** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje

evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

**Cargo y descargo:** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

**Autocontrol:** Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Características generales

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

**Integral:** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistemático y participativo de todos los trabajadores.

**Flexible:** Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo

que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

Razonable: Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Limitaciones de la efectividad de un Sistema de Control Interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Según Resolución 60 de 2011 las limitaciones de sistema de control interno esta relacionado con el concepto de seguridad razonable al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdo entre personas y evaluar la relación costo- beneficio.

1.5. El dominio de los componentes del Control Interno. Una tarea impostergable. Según la Resolución No 60 de 2011.

En la Resolución 60 de 2011, de la Contraloría General de la República de Cuba, se identifican cinco componentes de Control Interno interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas, y que intervienen en todos los aspectos de una organización.

## Ambiente de Control

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos.

## Gestión y Prevención de Riesgos

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

## Actividades de Control

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

#### Información y Comunicación

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

#### Supervisión y Monitoreo

El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

#### 1.6. Normas del componente Actividades de Control

Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización: **el Sistema de Control Interno para que sea efectivo requiere de una**

adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución.

Se establece un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo de dividir las funciones o tareas asignadas, lo cual debe quedar documentado en caso de no poderse cumplir e implementar controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables. (Resolución 60,2011)

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos: todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, deben tener soporte documental y ser fiables; también debe garantizarse la salvaguarda de las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. Los documentos podrán estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.

Las transacciones o hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad. (Resolución 60,2011)

Acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe ser protegido, otorgándosele permisos sólo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Los activos están debidamente registrados y se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia y prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades. (Resolución 60,2011)

Rotación del personal en las tareas claves: la rotación del personal, siempre que sea posible y acordado por el órgano colegiado de dirección, puede ayudar a evitar la comisión de irregularidades, permitir mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impedir que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones por un excesivo período de tiempo en la función o cargo. Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones. En el caso de aquellas unidades organizativas que por contar con pocos trabajadores, se dificulte el cumplimiento de esta norma, es necesario aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control. (Resolución 60,2011)

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, integran y concilian el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno, en el que se definen las actividades de control apropiadas a partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado. (Resolución, 60,2011)

Indicadores de rendimiento y de desempeño: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen sus indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y demás elementos que lo distinguen, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados. Con la información obtenida se adoptan las acciones que correspondan para mejorar el rendimiento y el desempeño. (Resolución 60,2011)

1.7. Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia y la eficacia.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la productividad: eficiencia,

efectividad y eficacia. Sin embargo a veces se les mal interpreta, por lo que resulta conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la productividad.

Eficacia: valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la adecuación al uso, la satisfacción del cliente.

La eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. La misma se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible, la falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, no tiene en cuenta el uso de recursos.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en el crecimiento de la productividad del trabajo, el rendimiento de los fondos, la disminución del consumo de materiales por unidad de producción, el mejoramiento de la calidad de la producción y el aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son: el mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional, el aumento de localización de la producción, la aceleración de los ritmos de crecimiento de la

productividad del trabajo, el uso racional de los fondos productivos, la disminución del consumo de materiales por unidad de producción y el perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Eficiencia: se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desean analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado, porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

## Conclusiones del Capítulo 1

El desarrollo de este capítulo permitió profundizar en las diversas definiciones que plantean los autores sobre el control interno, realizar un análisis de las disímiles clasificaciones propuestas sobre el mismo, la relación y descripción de los componentes que lo constituyen, interrelacionados entre sí, así como, profundizar en los contenidos planteados en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

## CAPITULO 2. Caracterización y diagnóstico del control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma

El presente Capítulo trata sobre el diagnóstico realizado en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico, mediante encuestas realizadas a trabajadores y revisión documental, que ayudará a conocer la situación actual que presenta la empresa, así como la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, su objeto social, las áreas claves que la componen y propuesta de la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma.

### 2.1 Síntesis histórica de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

Antes del triunfo de la Revolución los campesinos no eran dueños de las tierras que laboraban. Predominaba en el país el latifundio y el minifundio. El 1 de enero de 1959 triunfó la Revolución cubana y el 10 de octubre de ese propio año el Ejército Rebelde dicta la Ley No 3 entregando la propiedad de la tierra al campesino que la trabajaba.

El 17 de mayo de 1959 se promulga la Primera Ley de Reforma Agraria, con un carácter antilatfundista y antifeudal. En octubre de 1963 se promulga la Segunda Ley de Reforma Agraria. En 1961 con la constitución de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), se crearon las organizaciones campesinas y las Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS).

EL 17 de mayo de 1974 Fidel analiza con el campesinado la necesidad de pasar a una forma superior de producción. En 1976 se crea el Ministerio de Agricultura, continuador de las misiones y tareas asignadas al extinto Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA). El 6 de agosto de 1997 por acuerdo 3133 de Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se crea la Delegación Territorial de la Agricultura en Sancti-Spíritus la que mantiene y aplica los principios, misiones y objetivos del Ministerio de la Agricultura creado en 1976 a partir del 2008 que pasa a llamarse Delegación Provincial de la Agricultura.

En acta de constitución del 28 de marzo del 2008, en el lugar que ocupa el monumento de Antonio Darío López, con la participación de los principales dirigentes del partido y el gobierno surge la Delegación Municipal de Agricultura en Jatibonico a partir del acuerdo 3183 emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que aprobó con carácter provisional, las funciones y atribuciones específicas de las delegaciones municipales en representación del Ministerio de Agricultura en el territorio.

## 2.2 Características fundamentales de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

La Delegación Municipal de Agricultura se encuentra situada en Maceo No 21 entre Luz Caballero y Camilo Cienfuegos en Jatibonico, y tiene como misión, visión y funciones las siguientes:

Misión: Garantizar el cumplimiento de la legislación al área y demás normas legales vigentes con vistas a consolidar el programa de dirección, funcionamiento y control de las unidades productoras, fortaleciendo el proceso de institucionalización del organismo con una sólida base jurídica, elevar el control interno a partir de resultados superiores en el trabajo de prevención y el control, influyendo de manera decisiva en el cumplimiento de los planes económicos. La elevación sistemática de los resultados económicos y productivos de las entidades del sector agrario a través de acciones coordinadas de control estatal que contribuyan a la seguridad alimentaria.

Visión: La Delegación Municipal de Agricultura se ha consolidado como estructura eficiente con un sistema integrado de trabajo que expresa su desempeño mediante el funcionamiento de la base productiva, garantizando la seguridad alimentaria municipal. Consolidado como un sistema integral de dirección y su desempeño se expresa con resultados positivos, no solo en la esfera económica – productiva, sino también en la aplicación de la legalidad vigente, el funcionamiento y el control del sector agropecuario y en el trabajo de prevención y control interno, contribuyendo a resultados satisfactorios en la producción de alimento.

Funciones:

1. Dirigir y controlar la aplicación de las disposiciones legales:

- Ø Sobre la propiedad y posesión de la tierra agropecuaria y forestal.
- Ø En materia de medicina veterinaria.
- Ø En materia de sanidad vegetal.
- Ø Sobre el uso, conservación y mejoramiento de los suelos agrícolas.
- Ø Sobre protección e incremento de los bosques y de la fauna y flora silvestre.

2. Controlar el cumplimiento de las relaciones contractuales entre la empresa y las bases productivas. Prestando atención a los productos que sustituyen importaciones.

Objeto social:

- Ø Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes con vistas a consolidar el programa de dirección, funcionamiento y control de las unidades productoras.
- Ø Elevar el control interno a partir de resultados superiores en el trabajo de prevención y el control.
- Ø Elevación sistemática de los resultados económicos y productivos de las entidades del sector agrario.
- Ø Se ha consolidado como una estructura eficiente garantizando la seguridad alimentaria municipal.

Organización:

La Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico es una unidad presupuestada, en la cual están combinadas las funciones estatal y empresarial. Se ejecuta en un primer nivel de dirección, donde se analiza el carácter estratégico y se analiza la política estatal que lo integra. En la esfera empresarial se desarrolla la producción agropecuaria y forestal, principales exportaciones y la logística.

La estructura actual de las formas de producción en el municipio, está conformada por 17 Cooperativas de Crédito y Servicio Fortalecidas (CCSF), 5 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y 11 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) del Ministerio del Azúcar (Minaz), 1 UBPC Apícola, 4 Unidades Empresariales de Base (UEB) Avícola, además de la Granja Urbana.

Los servicios agropecuarios se caracterizan por dos establecimientos, uno de atención porcina y otro de ganado menor, la unidad del Instituto de Medicina Veterinaria y un establecimiento de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias.

Hasta la actualidad se han entregado 2 398.25 ha de tierras ociosas a productores existentes o nuevos, incorporados a las CCS, todas fortalecidas, de ellas: 1980.74 ha para la producción ganadera, 251.6 ha para la producción de arroz, 979.11 ha para los cultivos varios y 86.80 ha para ganado menor.

### 2.3 Caracterización del Proyecto Palma.

El Proyecto Palma es un proyecto de cooperación ejecutado desde el año 2009 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Agricultura (Minag). Con un presupuesto de 17.1 millones de euros, financiadas por la Unión Europea, se extiende a 37 municipios del país ubicados en las provincias de Pinar del Río, Sancti-Spíritus, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo. El proyecto se inserta como respuesta a los Objetivos del Milenio y forma parte de las acciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Manud) 2008-2012.

Las acciones de Palma se dirigen a apoyar la voluntad nacional de reducir la importación de alimentos a partir de la Dinamización del sector agropecuario a nivel local, en particular se contribuye con la implementación de nuevas políticas y programas que se ha concebido para entregar tierras ociosas, valorizar el error productivo de las cooperativas, descentralizar la gestión del sector agropecuario hacia el nivel local y su reordenamiento.

El total de usufructuarios es de 342 con un área de 3296.42 Ha, beneficiándose con el proyecto solo 105, con un área de 695.6 Ha., no incluyéndose en el proyecto a 237 usufructuarios.

El Proyecto Palma tiene como objetivos contribuir a la reducción de la dependencia a las importaciones de alimentos y a la garantía de la seguridad alimentaria de la población del municipio de Jatibonico, incrementar la producción de leche, granos y viandas a través de la mejora de las condiciones de trabajo con la entrega de insumos, equipamiento y la introducción de tecnologías adecuadas en cada cultivo y productor beneficiado, así como fortalecer el control, capacitación, asesoramiento e introducción de tecnologías a la base productiva a través del mejoramiento de la actividad de control de la Delegación de la Agricultura.

Entidades beneficiadas con el Proyecto Palma en el municipio de Jatibonico:

Productivas:

- Ø CCS Emilio Obregón
- Ø CCS Julio Antonio Mella
- Ø Finca de semilla XX Aniversario

Apoyo:

- Ø Delegación Municipal de Agricultura
- Ø Instituto de Medicina Veterinaria Municipal
- Ø Sanidad Vegetal
- Ø Suelo
- Ø Centro Gestión Contable
- Ø Acopio Municipal
- Ø Instituto Politécnico de Agronomía (IPA)

## Beneficiarios directos

- ✓ Los 105 productores beneficiados con la nueva entrega de tierras, a través del Decreto Ley 259/2008 con la adquisición de insumos y materiales que mejorarían las condiciones de trabajo y a la vez se incrementaría la producción
- ✓ Los productores de arroz de la CCS Julio Antonio Mella, entre ellos los nuevos usufructuarios de tierra, con la humanización del trabajo a través de la entrega de insumos y materiales.
- ✓ Los campesinos del municipio con sus esposas e hijos asociados a 2 Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas con la entrega de materiales para mejorar sus condiciones de trabajo y a la vez las condiciones de vida.
- ✓ Los 2729 obreros y técnicos del municipio con la capacitación y la incorporación al estudio.
- ✓ Trabajadores de la Delegación Municipal de Agricultura por el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- ✓ Los 5649 consumidores normados, de ellos 2801 dietas (Ancianos mayores de 60 años y enfermos) y 2848 niños de 0 a 6 años que se benefician con el consumo de leche obtenida en el municipio.
- ✓ Los 43 000 habitantes del municipio Jatibonico, con el consiguiente aumento de la per cápita por habitante en viandas, granos y frutales, los Centros Priorizados como son: 1 Hospital General, 1 Hospital Rural, 3 Hogares de Ancianos, 2 Policlínicos, 2 Círculos Infantiles y 3 Seminternados, por el suplemento alimentario que recibirán.
- ✓ Estudiantes y profesores del Instituto Politécnico de Agronomía (IPA) Municipal con la habilitación de locales para mejorar la preparación teórica y práctica, además de mejorar la formación vocacional.
- ✓ El Instituto de Medicina Veterinaria del municipio pues se mejorarán las condiciones de trabajo y se realizarán nuevas pruebas de laboratorio en el municipio, propiciando una mejor salud animal y un buen funcionamiento de la clínica veterinaria y la prestación de servicios.

Impacto ambiental del proyecto:

Este Proyecto tiene un impacto ambiental positivo, ya que los controles a la base productiva por parte de los especialistas de la Delegación Municipal de la Agricultura, se realizarían junto con la capacitación, sobre una base agroecológica en la producción de alimentos en todos los cultivos, la utilización de cultivos en el periodo de ciclones de portes bajos, intercalamiento de cultivos, el uso de medios biológicos en el control de plagas y enfermedades que en el territorio existe.

El adecuado uso y conservación de los suelos y de abonos orgánicos, así como se mejorarían las condiciones de trabajo de los campesinos y los trabajadores que controlan, apoyan y prestan servicio técnico y de asesoramiento a la base productiva, elevando de esta forma las producciones en general, posibilitando mayores ingresos económicos para las entidades y a la vez satisfacer en gran medida las necesidades de la población.

Viabilidad y sostenibilidad

Es viable y sostenible, porque los gastos en que incurra el proyecto en moneda nacional será abordado por las instituciones (Delegación de la Agricultura, Veterinaria, IPA, Acopio) o por los productores (CCS) según corresponda, al igual que asumirán los gastos de las acciones de contratación, traslado, mantenimiento y reparación según corresponda, así como el de la alimentación, transportación y hospedaje, salarios de especialistas y técnicos.

2.4 Diagnóstico de la situación de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.

Para la realización del diagnóstico se emplearon técnicas que facilitan la obtención de información real así como métodos teóricos y empíricos, se aplica una encuesta con el propósito de identificar y valorar los problemas, con una activa participación de dirigentes, técnicos y trabajadores.

El alcance de la presente investigación lo constituyen el 100% de los activos fijos tangibles e inventarios, asignados por el Proyecto Palma, se selecciona como muestra intencional los medios entregados a la CCS Emilio Obregón la cual cumple con el objetivo de la investigación.

Se toma como base los datos reales de producción del año 2011, así como el plan de producción luego de entregados los recursos por el proyecto, haciendo un análisis comparativo de los planes de producción con lo realmente producido, para definir la efectividad con que son utilizados los recursos por los beneficiarios, detectando el grado de eficiencia y eficacia.

Se realiza un análisis documental de los registros contables, aplicación de entrevistas a los campesinos que recibieron los recursos, para verificar la eficiencia y eficacia con que los beneficiarios utilizan los recursos de acuerdo a su productividad.

2.4.1 Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores de la CCS Emilio Obregón. (Anexo 2)

La CCS cuenta con un total de 57 socios beneficiados por el Proyecto Palma, de los cuales se encuestaron 15 que representa un 26%.

1. Al preguntar sobre el concepto de productividad del trabajo el 64% de los encuestados dicen conocer el concepto el 36% restante dicen no conocer que se entiende por productividad del trabajo.
2. La mayoría de los encuestados identifican la productividad con la producción de viandas, granos, hortalizas, leche y otros por ganadería.
3. La mayoría de los encuestados consideran los rendimientos productivos como regulares, así como los controles de calidad, con la aplicación de los adelantos de la ciencia y la técnica.
4. Opinan que la planificación de la utilización de los recursos es regular y se aplican controles de calidad a veces.

5. No existe una política que lleve a la vinculación por los resultados finales, está concebida al final del año como pago de las utilidades, desaprovechando las potencialidades de la fuerza de trabajo.
6. La CCS esta implementado un sistema de capacitación para los trabajadores en el año 2012.
7. La dirección se preocupa en gran medida en los adelantos de la ciencia y la técnica.
8. Consideran que en las Asambleas de Asociados no se trata el problema del crecimiento de la productividad del trabajo regularmente.

2.4.2 Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores de la Delegación de Agricultura de Jatibonico. (Anexo 3)

1. Los trabajadores tienen poco conocimiento sobre el sistema de control interno y no han sido capacitados en ese tema la mayoría de ellos.
2. Sin embargo opinan que es muy importante la capacitación para perfeccionar el Control Interno.
3. No poseen conocimiento de las comprobaciones que se realizan al Control Interno en la entidad.
4. Algunos trabajadores cree que los principales directivos de la Delegación Municipal de Agricultura apoyan la implementación del Control Interno.

2.4.3 Resultados de la observación. (Anexo 4)

Cuenta con una Junta Directiva de 11 miembros y una Junta Administrativa de 4 miembros. En la observación de las Asambleas de Cooperativistas se constató que el tratamiento de la productividad del trabajo se incluye dentro de los resultados económicos y productivos de la CCS para cada periodo, este se vincula con los rendimientos agrícolas por periodos según el ciclo productivos (terminación de la cosecha de frijoles y otros cultivos varios, producción vacuna y de leche, etc), faltando análisis de las causas de los rendimientos y de la utilización de los recursos.

En las Asambleas de Cooperativistas predominan los análisis financieros referidos al total de gastos en general, las utilidades, el total de entrega a las diferentes unidades, faltando el análisis de los recursos materiales y su utilización en el proceso productivo. Se informan los resultados económicos, se trabajan temas relacionados con el control de plagas y enfermedades y se hace mención a los adelantos de la ciencia y la técnica. Se constató el análisis de los problemas sociales asociados a la comunidad y como resolverlos, se puso de manifiesto el liderazgo de la cooperativa dentro de la comunidad.

Como resultados de la observación de reuniones del Consejo de la Administración de la cooperativa, se concluyó que el tratamiento de la productividad del trabajo se diluye dentro de los resultados económicos y productivos de la CCS para cada periodo, este se vincula con los rendimientos agrícolas y en algunas ocasiones de las causas de las mismas, la mayoría de las veces se asocian a la falta de algún recurso, la sequía, las lluvias, quedando poco espacio para el análisis de la planificación y la organización.

En las reuniones se analizan los resultados financieros referidos al total de gastos en general, las utilidades, los contratos, el total de venta en las diferentes unidades, los objetivos de trabajo. Se informan los resultados económicos, no obstante la preparación del consejo para el análisis es poca, al faltar capacitación y conocimientos sobre estos temas.

#### 2.4.4 Resultados de la entrevista al personal de dirección. (Anexo 5)

En la entrevista aplicada al Presidente y Jefe de Producción de la cooperativa con el fin de constatar los criterios que asumen respecto a los niveles de productividad del trabajo en la entidad y su influencia en los logros individuales y colectivos al preguntar como consideran los niveles de productividad alcanzados en la CCSF, se refieren que han sido buenos.

En la interrogante de como las cooperativas establecen el análisis de la productividad del trabajo se refieren que es analizada en las reuniones del consejo de dirección por área productiva con todos los elementos del gasto, posteriormente se analiza por brigada para lograr que los integrantes de la misma estén informados de la situación económica y los resultados productivos.

Otra interrogante realizada es como influye la organización del trabajo y especialmente la utilización de la misma en la productividad, a lo cual responden que influye directamente, respondiendo además que los rendimientos económicos son buenos.

Los entrevistados manifiestan que dentro de los factores que favorecen el crecimiento de los rendimientos agrícolas se pueden encontrar buena preparación de los suelos, semillas de calidad, buena atención cultural y una correcta aplicación de las normas y su vinculación.

Más adelante en la entrevista se pregunta que factores actúan contrarios al crecimiento de los rendimientos agrícolas, a lo que responden, una mala planificación de lo antes mencionado, falta de recursos tales fungicidas, pesticidas, abonos, entre otros.

En cuanto a los principales mecanismos de estimulación al trabajo aplicados consideran que la formación sobre la base del rendimiento productivo, estímulo moral en la Asamblea General y la emulación entre brigadas y hombre a hombre, son elementos de gran importancia para lograr resultados favorables.

Manifiestan que los fondos sociales repercuten de forma positiva porque son utilizados en las actividades conmemorativas y para los estímulos materiales de los obreros, jefes de brigada que resultan ganadores durante la estimulación.

Se refieren al análisis de los costos por cultivos y directamente en la brigada como aspecto permanente a tener en cuenta, de igual modo manifiestan que la productividad es objeto de análisis en todas las asambleas, quedando reflejado en

actas y acuerdos para resolver las situaciones que se presenten y dar respuesta a los cooperativistas en próximas asambleas.

Se entrevistan además otros compañeros (Jefe Económico, Técnico Integral y la Organizadora) los cuales no difieren de las respuestas dadas por los entrevistados anteriormente, abordan de manera similar las interrogantes, mostrando dominio de las temáticas tratadas e interés por la investigación, manifiestan que todo trabajo encaminado a elevar la productividad del trabajo es bueno, pues esos son los intereses de la cooperativa, sus dirigentes y demás miembros.

#### 2.4.5 Resultados de la revisión de documentos. (Anexo 6)

La revisión de documentos se utilizó para esta investigación con el propósito de conocer la profundidad del análisis de los informes presentados a la Junta Directiva.

Al realizar el estudio de las actas de la Junta Directiva se pudo apreciar que el mismo se reúnen mensualmente, quedando plasmado en dichos documentos el análisis de los indicadores económicos que se debaten, siendo la productividad de alguna forma cuestión a debatir, pues se analizan el uso racional de los recursos, la disminución de los gastos y el ahorro en forma general las cuestiones a debatir.

Al revisar los Estados Financieros y documentos que contienen los análisis efectuados en materia de productividad del trabajo se muestra que aunque la dirección de la CCSF, organiza, planifica y controla la actividad desde la Junta Directiva, no se observa el análisis de todos los elementos que tributan a un aumento de esta, solo algunos, donde la información necesaria para la toma de decisiones acertadas queda excluidas del análisis, tampoco se calcula la productividad del trabajo para cada período.

A partir de la aplicación de este instrumento, se pudo constatar que los informes económicos que se brindan a la Junta Directiva y a la Asamblea de Asociados en el cierre del año, muestran los siguientes datos:

La CCS cuenta con un área total de 706.47 ha, cultivable, 570.7 ha, con un total de 179 socios, posee gran cantidad de nuevas fincas entregadas por el Decreto Ley 259, 93 nuevos usufructuarios con un área de 386.37 ha, por lo que existe mayor cantidad de área cultivable, tanto de los cultivos varios como a las áreas de ganadería. La cooperativa es alta productora de hortalizas.

Esta cooperativa se encuentra en el movimiento del millón de litros de leche, requiere de más visitas a los productores, así como realizar una serie de controles, además que realizan venta directa al matadero, venta de cerdos, transportación de pienso desde la unidad de Porcino hacia los productores y la venta de estos animales que se tienen que comprar directamente con el productor.

En la parte ganadera se vende al Estado 43 743 litros de leche con un ingreso de 103 768.00 y 17 785 Kg. de carne con un valor de \$ 209 607.00, como todos sabemos esta es una actividad altamente eficiente en la CCS, pero debido a la sequía se vio afectada la producción de leche y carne así como la producción de cultivos varios. Esto ha contribuido significativamente en los resultados económicos alcanzados y la situación financiera de la cooperativa.

De los estados financieros se analiza el Estado de Resultado y las Fichas Productivas de cada producto, lo cual muestra los gastos e ingresos del año 2011 mostrando una variación relativa con respecto al 2010, así como en la comparación del plan con el real, en tanto no se observa el análisis de la productividad pero los datos en el plasmado permiten realizar el cálculo del grado de efectividad en la producción.

2.4.6. Resultados generales del diagnóstico luego de aplicadas las técnicas.

- ∅ La responsabilidad del control de los activos fijos tangibles es de la Delegación Municipal de la Agricultura, la cual no cuenta con una herramienta adecuada para lograr un mayor control.

- ∅ Se constató que los activos fijos tangibles se encuentran registrados en la cuenta que corresponde su clasificación.
- ∅ Se comprobó en la entrevista realizada a los trabajadores de los departamentos beneficiados por el proyecto en la Delegación, que con la entrega de los equipos informáticos se agiliza el trabajo y tiene mejor calidad en la entrega de las informaciones.
- ∅ Existe falta de capacitación ya que no se tiene definido ningún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control.
- ∅ Se aprecia poca información y evaluación del sistema de control interno en los colectivos laborales y no existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones del control realizado con los trabajadores.
- ∅ Se comprobó que se encuentran sin utilizar algunos equipos por problemas de montaje y otros por falta de piezas necesarias para su puesta en marcha, que aun no han sido entregadas por el proyecto.
- ∅ Algunos de los beneficiarios no han tenido aumento en su producción por no tener en uso dichos equipos.
- ∅ Existen productos en almacén que no se entregan con la fluidez necesaria.
- ∅ No está actualizado el registro con las personas autorizadas para acceder a los recursos, inventarios y comprobantes.

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto la necesidad de una herramienta para controlar los recursos asignados por el proyecto, así como su utilización en beneficio de la producción, para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en los resultados productivos de los beneficiados con la entrega de los recursos por el proyecto.

Por tal razón se propone la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma en los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles, como herramienta para controlar los recursos asignados, así como la efectividad en su utilización.

## 2.5 Propuesta de Guía de Autocontrol Adecuada como herramienta para controlar los Activos Fijos Tangibles e Inventarios. (Anexo 7)

La propuesta está concebida para que en cada nivel de dirección, en dependencia de la estructura organizativa, se lleve a cabo la aplicación de la guía con el objetivo de controlar los recursos asignados por el Proyecto, por parte de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico, así como para conocer el grado de efectividad con que son utilizados. Se realiza una comparación entre lo realmente producido luego de la entrega de los recursos y lo planificado, con el objetivo de alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia.

Todo esto le proporciona a su colectivo laboral una cultura de control, independiente del puesto de trabajo que se ocupe, para luego trazar las estrategias de cómo llevar a cabo la supervisión, desde los directivos hasta los trabajadores y viceversa mediante el autocontrol, elemento fundamental en la organización del trabajo.

De esta forma se emitirán las informaciones necesarias que faciliten la rendición de cuentas al organismo superior, y sus resultados contarán con un grado de razonabilidad a la hora de ser informado a los trabajadores, quienes sabrán como se desarrolla la eficiencia dentro del periodo contable. Por estas razones se propone la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma, como herramienta para el control de los Inventarios y Activos Fijos Tangibles y el grado de efectividad de su utilización.

En el Subsistema de Activos Fijos Tangibles verificar o comprobar que:

- Ø Cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que están bajo su custodia y están actualizadas por áreas.
- Ø Están establecidos por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles y actualizados.
- Ø Existe evidencia de todos los movimientos de Activos Fijos Tangibles.

- Ø Los movimientos de baja de Activos Fijos Tangibles tienen el dictamen técnico en los casos que corresponde y se conoce el destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja.
- Ø Está establecido un mecanismo para controlar los Activos Fijos Tangibles enviados a reparar.
- Ø Está elaborado el Plan Anual para la realización de chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles, así como que se realicen chequeos de los mismos.
- Ø Están conciliados los Activos Fijos Tangibles de todas las áreas de la entidad, con el área de Contabilidad y controlados en Submayores habilitados al efecto, los cuales están actualizados.
- Ø Las bajas, ventas y traslado de Activos Fijos Tangibles están aprobados por los funcionarios autorizados.

En el Subsistema de Inventarios verificar o comprobar que:

- Ø El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciega y que el personal del almacén no tenga acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.
- Ø Las tarjetas de estiba estén actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren, controlándose las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén.
- Ø Los Submayores de Inventario del área contable están al día.
- Ø El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.
- Ø El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos y estas son cotejadas diariamente con los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.
- Ø Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso así como los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.

- Ø Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados y se efectúan conteos, de acuerdo con el plan aprobado.
- Ø Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son verificados sistemáticamente.
- Ø El área contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- Ø Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.
- Ø A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.
- Ø Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.
- Ø Se formalizan a través de Conduce, las entregas parciales de los productos a incluir en una Factura, amparando su tránsito hasta su destino. Se utiliza asimismo como documento provisional en los casos en que no exista condiciones para efectuar la facturación en el momento de efectuar la entrega; o para transferir productos entre establecimientos distantes.
- Ø Se utiliza la prefactura para sustentar la autorización de la compra y la emisión del instrumento de pago.
- Ø Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden.
- Ø Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.
- Ø Se controlan las existencias en el almacén, de los productos adquiridos o producidos, en unidades físicas y valor, a través del Submayor de Inventario.

2.6 Métodos para el cálculo de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

Eficacia en los resultados es 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.

## EFICACIA EN LOS RESULTADOS = RESULTADOS QUE BRINDAN LOS EFECTOS DESEADOS

Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.).

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizadas frecuentemente, y existe una tendencia a la interpretación de estos como la misma cosa. Sin embargo, no son sinónimos, pues difieren en cuanto a su significado y pueden tomar numerosas acepciones en dependencia del área en que se apliquen. Por esto es necesario esclarecer sus significados, con el fin de utilizar el término adecuado para caracterizar una determinada situación.

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales y se expresa por la fórmula:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y este se logra, los recursos puestos en función de este fin fueron eficaces.

Efectividad es la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales y se expresa por la fórmula:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Esto quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde la acción se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y este se consigue en las condiciones reales existentes, entonces los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

Eficiencia: empleo de los medios de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Consiste en un buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un número de insumos, que son utilizados para producir bienes o servicios, entonces se califica como eficiente a quien logra la mayor productividad, con el menor número de recursos.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Esto es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. Es la relación recursos/resultados bajo condiciones reales y se expresa por la fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos}}{\text{Resultados}}$$

La eficiencia supone conseguir un resultado concreto a partir de un mínimo de recursos o bien obtener el máximo beneficio de unos recursos limitados. La eficiencia se evalúa a partir de comparaciones. Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos, los de eficiencia sí. En la eficiencia se consideran los gastos y los costos relacionados con la eficacia o efectividad alcanzados.

Conclusiones del Capítulo 2:

Este capítulo ha permitido demostrar las principales dificultades que presenta la empresa, la opinión que tienen los trabajadores sobre lo importante que es mantener un sistema de control interno que ayude al funcionamiento de la misma y como lograr una mayor eficiencia y eficacia de la producción, así como tener un mayor control de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

A continuación se exponen en el capítulo 3, los resultados obtenidos de esta investigación con la aplicación de la Guía de Autocontrol adecuada al Proyecto Palma en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico y el grado de eficiencia y eficacia con que son utilizados dichos recursos, mediante la comparación de la producción real con los planes de producción para el año 2010 y 2011.

CAPITULO 3. Evaluación de la efectividad en el control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

El siguiente capítulo trata sobre la aplicación de la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma, en los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico, así como el cálculo de los indicadores de eficiencia, como complemento de la guía para conocer la efectividad en el control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma. Se toma la CCSF Emilio Obregón como muestra para el análisis de la producción después de la entrega de los recursos para llegar al grado de efectividad con que son utilizados los mismos.

### 3.1 Caracterización y análisis de la CCSF Emilio Obregón

La CCSF Emilio Obregón se encuentra en el Consejo Popular Jatibonico/Sur. Fue constituida el 10 de mayo de 1979, pero su fortalecimiento fue el 28 de Febrero de 2007. Una de sus mayores riquezas es el hecho de que sus tierras son atravesadas por el río Jatibonico, es una cooperativa con gran extensión. Tiene límite con el municipio de Taguasco por el noreste, por el norte con Arroyo Blanco, por el sur con la CCSF Néstor Torres, por el sureste con la CCSF Amado Sánchez, la vía principal es la carretera central.

Cuenta con 193 socios de ellos 23 mujeres y 170 hombres, de los cuales 57 socios han sido beneficiados por la Resolución 282 del Decreto Ley 259. El objeto social está diseñado para la producción de leche, cultivos varios y ganado. Como sus suelos son pardos con carbonato ácido permitiendo la diversificación que necesita el país.

En la CCSF se obtienen diversos tipos de producciones, como variedad de granos, hortalizas, frutales, forrajes, caña, ganado mayor, ganado menor, cerdos, aves. Para poder enfrentar todos estos retos la cooperativa cuenta con una junta directiva de 11 miembros y una junta administrativa de 4 miembros.

#### Junta directiva

- Presidente.
- Vice - presidente.
- Organizador.
- Vigilancia.
- Ideológico.
- Deporte y recreación.
- Educación y cultura.
- Propaganda y divulgación.

#### Junta administrativa

- Administrador.
- Económico.
- Asuntos generales.
- Representante vendedor.

#### Análisis de la situación de la CCSF Emilio Obregón

Las juntas se reúnen todos los días 10 de cada mes y con los asociados todos los 19 de cada mes. En la misma se discute todo lo referente a la situación económica, cumplimientos de los planes de producción y se analizan los mayores problemas. En su mayoría no están en mano de la cooperativa poderlos solucionar. Son los encargados de tomar las decisiones en conjunto con los directivos de la CCS que elevan las propuestas para que sean aprobadas.

El nivel académico y cultural de los campesinos es muy bajo, la mayoría con 9no grado. Aspecto que constituye una barrera para interpretar y aplicar con la calidad que se requiere los métodos de gestión más eficientes. En muchas ocasiones no entienden lo que se le explica por lo que se quedan con la duda y no son capaces de pedir mas explicaciones. La edad de los campesinos rebasa los 50 años promedios.

Demostrándose que no se posee una estrategia de desarrollo y existen limitaciones, en las habilidades para identificar las potencialidades reales existentes en la unidad, productora y de forma particular por los campesinos. También los planes de producción así como la contratación y comercialización de los mismos no están alineados y esto provoca el descontento y la no credibilidad de los nuevos métodos para el desarrollo de su conocimiento.

Mejora del suelo, fomento de pastos y forraje para la alimentación animal, todos mediante capacitaciones programadas. No existe cultura de desarrollar la alimentación animal, alternativas a partir de la deshidratación de productos agrícolas, forrajes y la conformación con los componentes proteicos, minerales, vitamínicos que permitan la formación de piensos integrales.

La cooperativa y los campesinos que la integran desempeñan sus funciones por métodos tradicionales por lo general no tienen identificados los principales problemas, ni las principales alternativas para enfrentarlos por no conocer a fondo sus potencialidades y ser insuficiente el nivel de capacitación que poseen, no cuentan con un plan de capacitación integral, a partir del 2012 se comenzarán las capacitaciones a los campesinos y trabajadores.

#### Debilidades

§ No poseen una estrategia de desarrollo y existe limitaciones en las habilidades para identificar los potenciales existentes, en la unidad productora y de forma particular por los campesinos.

§ Utilizan formas de gestión tradicionales basadas en el conocimiento empírico y una pobre aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica.

§ Es insuficiente los estudios sobre la identificación de posibles proyectos o alternativas que en función del desarrollo pudieran ser aplicados.

§ Los planes de producción así como la contratación y comercialización de los productos no siempre están alineados con los potenciales de cada campesino. Esta problemática está asociada al predominio de actuar por cálculos, pronósticos y no por diagnósticos.

§ Existe bajo nivel cultural en los asociados, unido a la carencia de un plan de capacitación alineado con los potenciales reales existentes, hacen que la operatividad y la improvisación caractericen las formas de actuar.

## Amenazas

- § Factores climáticos adversos.
- § La doble moneda.
- § Competencia con otros productores.
- § Crisis internacional.
- § Mal diseño del sistema de comercialización.
- § La carencia de un buen plan de capacitación con alternativas internas.

## Fortalezas

- ∅ Buenas condiciones de suelo.
- ∅ Existencia de fuente de abasto de agua.
- ∅ Sentido de pertenencia de los productores.
- ∅ El desarrollo del policultivo, la creación de fincas integrales y la cría de animales.

## Oportunidades

- ∅ La nueva política agraria a partir de la aplicación del Decreto Ley 259.
- ∅ Los proyectos de desarrollo, en particular el Palma garantizando un nivel de recursos materiales. Así como herramientas para lograr que la capacitación este en función y alineada con las estrategias de desarrollo.
- ∅ Los programas nacionales destinados a los cultivos que sustituyen importaciones mediante los paquetes tecnológicos.

Misión: La producción y comercialización de granos, viandas, frutas, hortalizas y carne de alta calidad con la introducción de nuevas tecnología para el riego y con personas capacitadas, motivadas y estimuladas; para contribuir a la seguridad alimentaria de la población del municipio de Jatibonico provincia de Sancti- Spíritus.

Visión: Máxima prioridad a la producción de alimentos, dado el incremento de sus precios en el mercado internacional, haciendo énfasis en el trabajo para que cada municipio explote al máximo sus potencialidades de producción, logre su autoabastecimiento y contribuya a las demandas del país. Ser reconocidos en el 2015

como uno de los líderes en el aporte al autoabastecimiento en granos, viandas, frutas, hortalizas, leche y carne del municipio Jatibonico.

El proyecto, pretende fortalecer el desarrollo sostenible de la producción de carne de ganado mayor, cerdo y carnero, cultivos varios y leche, en la CCSF Emilio Obregón, en busca de nuevas y variadas opciones productivas y de mercado para elevar su crecimiento económico y contribuir a la sustitución de importaciones.

El municipio de Jatibonico posee una población de mas de 43000 habitantes, la demanda carne vacuna, cultivos varios y leche se encuentra insatisfecha, por lo que en la actualidad existen mercados necesitados de incrementos en estas producciones para garantizar la alimentación de la población, se pronostica que la demanda de esta rama continuará creciendo en los próximos años a un ritmo continuo.

Objetivos y razón de ser

- Ø Incrementar de forma sostenida los volúmenes de producción.
- Ø Crear las condiciones técnico-materiales que incidan en el incremento de la producción.
- Ø Contribuir a satisfacer, en calidad y cantidad, de las necesidades alimentarias de la población del territorio.
- Ø Fomentar fuente de empleo, generar y promover actitudes de autogestión comunitaria.
- Ø Propiciar una capacitación efectiva de los productores acorde con su nivel de necesidad y comprensión.
- Ø Propiciarle al país la sustitución de importaciones.

El Proyecto Palma aun no esta midiendo impacto productivo, ya que está en etapa de capacitación. El plan de producción es global e influyen los resultados de todos los cooperativistas, por tanto los campesinos que no fueron beneficiados no se esfuerzan por cumplir el plan de producción, lo que afecta los resultados de la cooperativa y la población se ve afectada también por déficit en la venta de alimentos.

La CCSF Emilio Obregón ha tenido en general aumento en la productividad luego de la entrega de los recursos por el proyecto, ya que mejora las condiciones de trabajo e introduce adelantos tecnológicos de gran ayuda para el campesino.

Todavía no ha tenido impacto productivo debido a que el Proyecto Palma está desfasado, pues comenzó a enviar los equipos luego del plazo previsto, lo que atrasó los planes de producción trazados. Los equipos comenzaron a entrar a finales del año 2010 con su correspondiente distribución y puesta en marcha para su explotación. Así como atraso en la adquisición de recursos claves en la obtención de impacto productivos, como los sistemas de riego, remotorizaciones, gomas y baterías para la maquinaria.

En el año 2011 se procede a capacitar a los cuadros y dirigentes en temas vinculados con:

- § La capacitación aplicada al mundo laboral, tanto público, privado, como el denominado tercer sector, permite la recalificación del personal para adaptarlo a los cambios que se dan en el entorno social y también en el ambiente tecnológico.
- § La capacitación como un valor muy importante a tener en cuenta por parte de las organizaciones y por ello se necesita un instrumento que permita la planificación y sistematización de las acciones y tareas que incorpora la labor de la capacitación en una organización.
- § Los factores a tener en cuenta para adecuar la organización a los condicionamientos actuales mediante la capacitación son:
  - 1- La aparición y desarrollo de nuevas tecnologías
  - 2- El desarrollo y los cambios sociopolíticos
  - 4- Los cambios en los métodos de producción
  - 5- El desarrollo de los medios de comunicación
  - 6- Los cambios de los factores económicos.

- ∅ En lo personal ayuda a integrarse en el equipo, conocer nuevas tecnologías y formas de trabajar, en el desarrollo personal y profesional, a mejorar el nivel de eficiencia.
- ∅ Para la organización proporciona ayuda para satisfacer sus necesidades, para consolidar y transmitir la cultura de la organización y sus objetivos.

A partir del año 2012 se procede a la capacitación de los campesinos y obreros asociados al Proyecto Palma, para alcanzar mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad, para adaptarse a los cambios del entorno así como los avances tecnológicos.

Contribuir a la formación de capacidades y habilidades en los productores, técnicos y directivos del sector agropecuario y las producciones, mediante un proceso sistemático de capacitación y asesoría, a partir de procesos participativos, con el empleo de métodos y técnicas de la educación popular y basado en el programa de capacitación y en su reserva bibliográfica, en estrecha vinculación con el Ministerio de Agricultura, los centros de investigación del sector y otras instituciones con similares propósitos.

El impacto productivo se espera alcanzar para el año 2015, cuando ya esté todo dispuesto y capacitado todo el personal para aprovechar al máximo los recursos entregados por el proyecto. En dicho año se hará una evaluación general de los resultados alcanzados, ya que el municipio es piloto en este proyecto.

Efectividad del apoyo del proyecto: por primera vez se logra en el sector agropecuario llegar al productor y efectuar un diagnóstico de sus necesidades encaminado a alcanzar un impacto productivo que logre la sostenibilidad alimentaria a nivel local.

Con el apoyo del proyecto se alcanza formar un grupo de capacidades que posibilitan una mejor gestión en los proyectos de desarrollo local. Además en las entidades productivas con el apoyo del proyecto se logra, hasta la fecha aumentos o impactos considerables en la producción de viandas y hortalizas de manera general;

las entregas a la industria de las entidades que están en el proyecto incrementan sus producciones lecheras de forma global, se logra realizar 45 cuartones y se cercan 80.8 km de cercas perimetrales. En el caso de la producción de granos se alcanzan crecimientos respecto al año anterior, que constituyen sustitución de importaciones.

Principales limitaciones: El proceso de identificación y diagnóstico estuvo carente en sus inicios del asesoramiento necesario de la red de ciencia a nivel de territorio y de la empresa agropecuaria que existe en el Municipio, por lo que el proceso tuvo varios atrasos en su etapa inicial que trajo demoras que aún no se han podido recuperar en la ejecución del proyecto. No se pudo adquirir los materiales de construcción (cemento, cabilla, bloque, áridos, etc.) que se habían identificado en el proceso inicial del proyecto por lo que tampoco se logró un desarrollo en las inversiones constructivas planificadas.

3.2. Resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma en los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles.

El perfeccionamiento de un Control Interno efectivo, disminuye el riesgo inherente de cualquier organización, por tanto, en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico durante los últimos años las auditorías internas y externas han venido señalando algunas deficiencias en el Control Interno, reconocidas por la dirección de la unidad.

Para ello se aplica una Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma en los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles que permita tener una visión clara de su incidencia en los resultados y la efectividad del control y utilización de los recursos asignados por el proyecto y así tomar las medidas necesarias para el aumento de la efectividad de la unidad, que permitan identificar las deficiencias que surgen de estos y las causas que las originan, para poder realizar un plan de medidas adecuado a sus características.

Después de ser aplicada la Guía de Autocontrol Adecuada para evaluar la efectividad del control y utilización de los recursos, se pudo apreciar la situación actual que

presentan los mismos y la incidencia de éstos en los resultados generales, donde se muestran los principales aspectos deficientes relacionados con los Subsistemas de Inventarios y Activos Fijos Tangibles.

Aplicación de la Guía de Autocontrol en el Subsistema de Activos Fijos Tangibles:

- Ø Cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que está bajo su custodia y están actualizadas por áreas.
- Ø Están establecidos por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles pero no están actualizados.
- Ø No existe evidencia de los movimientos de Activos Fijos Tangibles.
- Ø No realizan movimientos de baja de Activos Fijos ya que son recursos nuevos. En caso de pérdida la Asamblea General es la encargada de autorizar la baja del equipo, con el dictamen técnico en los casos que corresponda.
- Ø Está establecido un mecanismo para controlar los Activos Fijos Tangibles enviados a reparar.
- Ø Está elaborado el Plan Anual para la realización de chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles y se realizan chequeos periódicos.
- Ø Las bajas, ventas y traslado de Activos Fijos Tangibles están aprobados por los funcionarios autorizados.
- Ø Están conciliados los Activos Fijos Tangibles de todas las áreas de la entidad, con el área de Contabilidad y controlados en Submayores habilitados al efecto los cuales están actualizados.
- Ø Tienen actualizado el Plan de Prevención y se prevé posibles manifestaciones y medidas de acuerdo a las condiciones y causas.

Aplicación de la Guía de Autocontrol en el Subsistema de Inventarios:

- Ø El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, hace la Recepción a Ciega y no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.

- ∅ Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados, se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén.
- ∅ Los Submayores de Inventario del área contable están actualizados.
- ∅ El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.
- ∅ El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.
- ∅ No están cotejadas diariamente las entradas y salidas con los Submayores de Inventario, para localizar diferencias.
- ∅ Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso así como los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar la entrega de productos.
- ∅ No se elabora el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados y no se efectúan los conteos de acuerdo con el plan aprobado.
- ∅ El personal del almacén tiene firmada las Actas de Responsabilidad Material.
- ∅ Se controlan los útiles y herramientas en uso y estos son verificados sistemáticamente.
- ∅ El área contable no revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- ∅ El almacén no tiene las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.
- ∅ A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.
- ∅ Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.
- ∅ Se formalizan a través de Conduce, las entregas parciales de los productos a incluir en una Factura, amparando su tránsito hasta su destino, se utiliza como documento provisional en los casos en que no exista condiciones para efectuar la facturación en el momento de efectuar la entrega.

- ∅ Se controlan las existencias en el almacén, de los productos adquiridos o producidos, en unidades físicas y valor, a través del Submayor de Inventario.
- ∅ Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.
- ∅ No se utiliza la prefactura para sustentar la autorización de la compra.
- ∅ Se actualiza el Plan de Prevención de las deficiencias detectadas en el tema de inventario, y prevé posibles manifestaciones y medidas a partir del análisis de las causas y condiciones.

Después de ser aplicada la Guía de Autocontrol Adecuada se puede apreciar, de forma general, la situación actual que presenta la entidad, donde se muestran los principales problemas, por lo que se hizo indispensable llevar a cabo un análisis de los mismos, para así establecer un diagnóstico sobre la eficiencia y eficacia de sus operaciones, y otras posibles causas que afectan el buen funcionamiento de esta unidad.

Se proponen medidas para dar solución a las deficiencias detectadas, desglosado por cada subsistema, con el objetivo de eliminar las deficiencias encontradas en las temáticas evaluadas en la Guía de Autocontrol aplicada y de esta forma dar solución a la situación actual que presenta la Delegación Municipal de Agricultura, tanto por deficiencias detectadas como por errores de toma de decisiones que afectan el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Deficiencias señaladas con la aplicación de la Guía de Autocontrol Adecuada.

Temática de Activos Fijos Tangibles:

- √ No están actualizados por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles.
- √ No existe evidencia de los movimientos de Activos Fijos Tangibles.
- √ La persona que tiene a su cuidado el Activo Fijo, no reporta cualquier movimiento de éstos.

#### Medidas propuestas

9. Actualizar por área los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles.
10. Dejar evidencia mediante los modelos oficiales de Movimiento de Activo Fijos Tangibles.
11. Cada responsable de Activos Fijos tienen que informar al área contable cualquier movimiento de éstos.

#### Temática de Inventarios:

1. No están cotejadas diariamente las entradas y salidas con los Submayores de Inventario, para localizar diferencias.
2. No se elabora el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados, ni se realizan dichos conteos de acuerdo con el plan aprobado.
3. El área contable no revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.
4. El almacén no tiene las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.

#### Medidas propuestas

5. Cotejar diariamente las entradas y salidas del almacén con los Submayores de Inventario para localizar diferencias.
6. Elaborar el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados y efectuar conteos de acuerdo al plan.
7. Revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados por parte del área contable.
8. Mejorar la seguridad del almacén para evitar robo y daños a los productos.

## 12. Análisis de los indicadores asociados a la efectividad en la producción de la CCSF Emilio Obregón.

La productividad, es la expresión de eficiencia del trabajo y la base para elevar la producción. Su aumento es el problema principal que tiene planteado la sociedad socialista; de una eficaz solución, depende el éxito de los grandes planes de desarrollo social, puede aumentar de forma insospechada si se sabe emplear los medios al alcance de todos y si se utiliza la ciencia, la técnica y los mejores métodos de organización y control de la producción. La productividad caracteriza el grado de efectividad con que se utiliza el trabajo, es la medida en que una cantidad de trabajo se convierte en bienes materiales.

Existe una serie de factores fundamentales así como vías para la elevación de la productividad del trabajo en la agricultura, entre las cuales se encuentran la elevación del grado de equipamiento técnico material de la producción en correspondencia con el progreso científico técnico, creación de las condiciones necesarias para un incremento estable de los rendimientos, la elevación sistemática de la calificación técnica y cultural de los trabajadores mediante capacitaciones, así como el perfeccionamiento de la organización del trabajo, el mejoramiento de los suelos, la aplicación de los riegos y drenajes a tiempo, la aplicación correcta de fertilizantes y de técnica moderna, así como su utilización productiva.

Se procede a realizar un análisis por cada producto, de los planes de producción con lo realmente producido por los socios, beneficiados con la entrega de los recursos por el proyecto Palma, para determinar el grado de efectividad con que son utilizados dichos recursos. Mediante la productividad como indicador de efectividad utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Tabla 1: Producto a analizar: Arroz

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
<b>Producción real</b>	<b>32,4</b>	<b>189,75</b>	<b>157,35</b>
<b>/ Producción planificada</b>	<b>36,2</b>	<b>166,03</b>	<b>129,83</b>
Efectividad	89,5%	114,3%	

La producción total de arroz tuvo un aumento de 157.35 Tn en el año 2011 con respecto al 2010, y al compararse con lo planificado para el año 2011 aumenta en 23.72 Tn que representa el 14 % de sobre cumplimiento, este aumento está dado principalmente por la entrega de los equipos que mejoran las condiciones de trabajo de los campesinos.

Tabla 2: Producto a analizar: Frijol

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
<b>Producción real</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>36</b>
<b>/ Producción planificada</b>	<b>4,7</b>	<b>33</b>	<b>28,3</b>
Efectividad	42,5%	115,1%	

La producción de frijoles aumenta 36 Tn en el año 2011 con respecto al año 2010 pero al compararse con lo planificado para este año aumenta en 5 Tn que representa el 15%, esta dado por la extensión en la siembra de este grano y los cuidados que requiere este cultivo mediante los equipos entregados por el proyecto.

Tabla 3: Producto a analizar: Maíz

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
<b>Producción real</b>	<b>15,1</b>	<b>22</b>	<b>6,9</b>
<b>/ Producción planificada</b>	<b>14,2</b>	<b>21</b>	<b>6,8</b>
Efectividad	106,3%	104,8%	

La producción de maíz aumenta 6,9 Tn en el año 2011 con respecto al año 2010 aunque solo tiene un pequeño sobre cumplimiento con respecto al plan de 1 Tn, lo que representa un 4%, por falta de piezas para poner en marcha equipos necesarios para la producción, así como por problemas de sequía.

Tabla 4: Producto a analizar: Viandas

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
Producción real	142	62,1	(79,9)
/ Producción planificada	129	57,3	(71,7)
Efectividad	110%	108,4%	

La producción de viandas tiene un notable decrecimiento 79.9 Tn en el año 2011 con respecto al año 2010 aunque al compararse con lo planificado para este año aumenta en 4.8 Tn que representa el 8%, esta disminución está dada porque los Acopio Municipal disminuye los planes del municipio para la entrega de viandas y se hizo una programación de producción para evitar el exceso, que se pueden perder por mala coordinación del municipio.

Tabla 5: Producto a analizar: Frutas

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
Producción real	50	3,1	(46,9)
/ Producción planificada	34,2	3,9	(30,3)
Efectividad	146,2%	79,4%	

La producción de frutas disminuye en un 46,9 Tn en el año 2011 con respecto al año 2010 lo cual está por debajo de lo planificado en 0.8 Tn, lo que representa un 21% de decrecimiento, la disminución de un año con respecto al otro es causada porque en el 2010 se produjo gran cantidad de frutabomba que en el 2011 no se sembró por problemas de redistribución de las tierras para cada cultivo. También porque el 2011 fue un año de siembra que aumentará la producción a largo plazo.

Tabla 6: Producto a analizar: Hortalizas y vegetales

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
<b>Producción real</b>	<b>552</b>	<b>85</b>	<b>(467)</b>
<b>/ Producción planificada</b>	<b>486,5</b>	<b>81,7</b>	<b>(404,8)</b>
Efectividad	113,5%	104%	

La producción de hortalizas y vegetales aumenta 3,3 Tn en el año 2011 al compararse con lo planificado para este año, mientras que tiene una considerable disminución con lo producido en el año 2010 de 467 Tn, porque Acopio Municipal redujo los planes de producción para evitar productos en exceso, como ocurrió en el año 2010 que se perdió gran cantidad de tomate.

Tabla 7: Producto a analizar: Carne vacuna

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
<b>Producción real</b>	<b>155</b>	<b>110</b>	<b>(45)</b>
<b>/ Producción planificada</b>	<b>86,01</b>	<b>110</b>	<b>23,99</b>
Efectividad	180,2%	0	

La producción de carne vacuna se cumple en el año 2011 con respecto al plan, pero al compararse con lo producido en el año 2010 disminuye en 45 Tn, lo cual está dado por problemas en la siembra de alimentos para el ganado que repercute en una disminución del rendimiento. Aunque se está trabajando en la mejora en este sector, mediante un plan de producción de alimento para el consumo animal.

Plan de producción de alimentos locales para sustitución de importaciones y aumentar la producción de carne.

Una unidad de ganado mayor necesita 5 t de alimento en el año y el animal necesita comer el 10 % del peso vivo, la ganadería cubana tiene montada la alimentación sobre la época de primavera, por lo que se elaboran nuevas estrategias que conduzcan a producir más alimento:

- Sembrar 1 ha de caña y 2 ha de king gras por unidad de ganado existente.
- Establecer acuartonamientos que garanticen el pastoreo rotacional.
- Suplementar con forraje verde y miel final.
- Establecer una agrotecnia que favorezca la producción de henos y ensilaje a base de leguminosas, gramíneas y otros.

Tabla 8: Producto a analizar: Carne de ovino caprino

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
Producción real	95	55	(40)
/ Producción planificada	36,41	55	18,59
Efectividad	260,9%	0	

La producción de carne de carnero se cumple en el año 2011 con respecto plan, pero al compararse con lo producido en el año 2010 disminuye en 40 Tn, lo cual está dado porque a pesar de haber recibido apoyo del proyecto existe falta de capacitación, así como mala coordinación de las capacidades de la industria.

Tabla 9: Producto a analizar: Carne de cerdo

	2010 (Tn)	2011 (Tn)	Diferencia
Producción real	55	95	40
/ Producción planificada	45,1	65	19,9
Efectividad	121,9%	146,1%	

La producción de carne de cerdo se sobrecumple en el año 2011 con respecto al 2010 en 40 Tn, y al compararse con lo planificado para el año 2011 aumenta 30 Tn, lo que representa un 46% de sobrecumplimiento, debido a la alta demanda de esa carne en el municipio.

Tabla 10: Producto a analizar: Leche

	2010 (Lt)	2011 (Lt)	Diferencia
Producción real	1087034,00	1036000,00	(51034,00)
/ Producción planificada	1044000,00	1036200,00	(7800,00)
Efectividad	104,1%	99,9%	

La producción de leche disminuye en el año 2011 con respecto plan en 200 Lt, y al compararse con la producción del año 2010 disminuye en 51034 Lt, este decrecimiento esta dado porque había un solo termo y el Lácteo cambió la ruta de recogida de la leche y aunque se buscaron soluciones no hubo respuesta positiva. Además no permiten ventas liberadas, así como la falta de motivación para la entrega de mayor cantidad de litros de leche. Lo que se refleja es lo que el campesino entrega a la cooperativa, mientras que este tiene una producción no controlada que no se recoge y luego la vende a la población a mayor precio, no entregando lo real producido.

Los resultados del 2011 después de impuestos aumentan en 1758 MP al compararse con el real del año 2010, debido a un aumento de las ventas y otros ingresos. Mientras que los gastos aumentan en 722 MP en el 2011 con respecto al 2010, los gastos son impuestos sobre venta y otros gastos, ya que los equipos que se entregan no se les cobran a los beneficiados. Las ventas totales tuvieron un aumento de 591 MP con respecto al año 2010, no es muy significativo el aumento a causa de que aun hay equipos que no se han puesto en marcha por falta de piezas por entregar.

Sin embargo al analizar el resultado bruto en venta existe una disminución de 678 MP producto a que el Estado de Resultado es de toda la cooperativa y hay muchos cooperativistas que no han recibido la ayuda del proyecto y no se sienten motivados a cumplir el plan de producción previsto.

3.4 Resultados generales obtenidos en el análisis de la efectividad y el control de los recursos asignados por el Proyecto Palma.

De acuerdo con los resultados obtenidos se considera que a pesar de la entrega de los recursos por el Proyecto Palma, la CCSF no ha tenido la efectividad en la producción que se esperaba con respecto al año anterior que no tenían los recursos, debido a:

- ∅ Falta de aprovechamiento de las capacidades productivas ya que existen equipos que le faltan piezas por instalar.
- ∅ No se cumplen los parámetros para garantizar la calidad del trabajo.
- ∅ Los indicadores de productividad analizados presentan desviaciones negativas.
- ∅ Las condiciones de trabajo de todos los cooperativistas no son satisfactoria, ya que no es equilibrada la entrega de los recursos.
- ∅ No se emplean óptimamente los recursos asignados como el sistema de riego.
- ∅ No todos los trabajadores y directivos conocen la utilización y control adecuados de los recursos que se le asignaron.
- ∅ El comprador Acopio Municipal en el año 2011 les hizo un programa de compra de productos, lo que limita la producción de viandas, hortalizas, vegetales y frutas, para evitar exceso que pierdan por mala coordinación.
- ∅ El nivel académico y cultural de los campesinos es muy bajo y algunos aun no saben utilizar dichos recursos.
- ∅ No están actualizados por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles.
- ∅ No existe evidencia de los movimientos de Activos Fijos Tangibles.
- ∅ La persona que tiene a su cuidado el Activo Fijo, no reporta cualquier movimiento de éstos.
- ∅ No están cotejadas diariamente las entradas y salidas con las de los Submayores de Inventario, para localizar diferencias.
- ∅ No se elabora el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados, ni se realizan dichos conteos de acuerdo con el plan aprobado.

- ∅ El área contable no revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- ∅ El almacén no tiene las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.

Conclusiones del Capítulo 3:

Del desarrollo del presente Capítulo se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. Los métodos y técnicas utilizados permitieron identificar los diferentes aspectos con deficiencias en la correcta aplicación del control y utilización de los recursos asignados por el Proyecto Palma.
2. Se concretaron 7 deficiencias más significativas que afectan los resultados de la Delegación Municipal de Agricultura, y se proponen medidas por cada deficiencia.
3. Se analiza la efectividad comparando la productividad de cada producto, para conocer si la utilización de los recursos es adecuada y por lo tanto ha aumentado la producción y rendimiento.

## CONCLUSIONES

- ∅ El estudio de la bibliografía existente fundamenta el Control Interno con un enfoque de autocontrol, teniendo en cuenta los antecedentes y tendencias por los que ha transitado y su influencia en la eficiencia y eficacia.
- ∅ Los métodos y técnicas empleadas en la investigación permitieron realizar un diagnóstico de la situación de la Delegación, evidenciando la necesidad de una herramienta de autocontrol para evaluar la efectividad del control y utilización de los Inventarios y Activos Fijos Tangibles.
- ∅ Con la aplicación de la Guía de Autocontrol Adecuada al Proyecto Palma, se definieron un grupo de deficiencias tales como: falta de capacitación en el control interno, que interfieren en la efectividad con que son utilizados los recursos asignados por el proyecto.
- ∅ Con la evaluación de la efectividad en la utilización de los recursos, se demuestra que la entrega de estos mejora los niveles de productividad, a pesar que algunos equipos no se han puesto en marcha por falta de piezas, que aun no han sido entregadas por el proyecto.

## RECOMENDACIONES

- ∅ Generalizar el impacto de la Guía de Autocontrol, que exprese la efectividad en el control de los Inventarios y Activos Fijos Tangibles, al resto de las entidades beneficiadas por el proyecto.
- ∅ Presentar el informe de investigación que sirva como una herramienta para la toma de decisiones en función de la productividad, económica y social del sector cooperativo.
- ∅ Aplicar los indicadores propuestos como mecanismo de autocontrol de los beneficiados por el Proyecto Palma.
- ∅ Capacitar a los directivos y trabajadores de la empresa en el procedimiento propuesto para su aplicación y puesta en práctica, para aumentar el control y utilización efectiva de los recursos entregados por el proyecto.

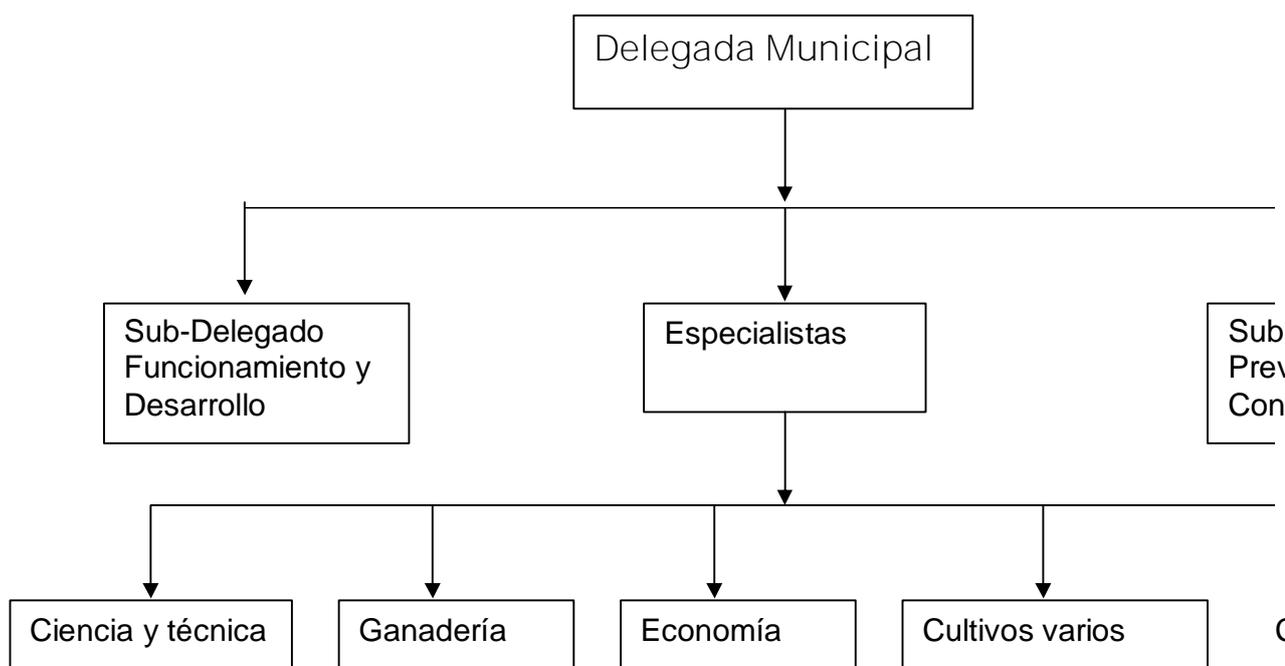
## BIBLIOGRAFÍA

- √ Almela B. (1988). Control y auditoría interna de la empresa. Colegio de economista de España.
- √ Báez O. Jesús y Col. (2006). Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana.
- √ Cañibano C., L., y col. (1983). Curso de auditoría contable. Tomo I. Madrid, ICE. pp. 30.
- √ Colectivo de Autores. (2005). Material de Consulta II, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno. Cuba.
- √ Collins L., Valin G. (1979). Audit et controle interne. Principes, objectifs e pratiques. Dalloz, Paris. pp. 7.
- √ Del Toro, J. C., y col. (2005). Control interno. Material de consulta. II programa de preparación económica para cuadros. CECOFIS.
- √ Durand B. Enrique. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre control interno. Universidad BUSINESS REVIEW. Revista: Actualidad Económica, cuarto trimestre.
- √ Dussaulx P. A. (1972). el control o auditoría interna. Madrid. Guadiana. España. pp. 55.
- √ Gómez Giovanni E. (2006). Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- √ Gómez G. (2007). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- √ Gómez Giovanni E. (2007). Introducción a la evaluación del sistema de control interno.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- √ Herramientas del Contador, colectivo de autores de CECOFIS, del MFP, (2005).

- ✓ Instituto americano de contadores, (1936). Examen de los Estados Financieros por contadores públicos independientes (Nueva York: AIA).
- ✓ IAC Control Interno, (1949). Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente (Nueva York: AIA).
- ✓ IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria. (1972). El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor. (Nueva York: AICPA).
- ✓ Kell W.; Boynton W.; Ziegler R. (1995). Auditoría moderna. Segunda edición. México. pp. 134.
- ✓ Ladino Enrique. (2006) Control Interno. Informe COSO. [www.monografia.com](http://www.monografia.com).
- ✓ Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports. SEC, Agosto 2003.
- ✓ Meigs W. B. (1971). Principios de auditoría. Editorial Diana. México. pp. 109.
- ✓ Ministerio de Auditoría y Control, (2005). Lo que debes saber para aplicar los nuevos conceptos y enfoques del control interno en el ministerio. Cuba.
- ✓ Ministerio de Auditoría y Control, (2004). Orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistemas de control interno en las entidades cubanas.
- ✓ Schmidt G., C. G. (2005). Control interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. Informe COSO.
- ✓ Anexo a la Resolución No 297 MFP, (2003). Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables, Manual de Subsistemas de Control Interno. Finanzas al día, Sección I, Capítulo I, Documento 2.
- ✓ Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297, (2005).
- ✓ Guía de autocontrol
- ✓ Modelo estándar de Control Interno y Sistema de Gestión de la calidad. (2005). Universidad de Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- ✓ Norma Técnica de Auditoría sobre el Concepto de Importancia Relativa". BOICAC No. 38, junio 1999.

- √ Resolución No 235 del MFP, (2005). Normas Cubanas de Información Financiera.
- √ Resolución No. 26. (2006). Guía metodológica para la aplicación de auditorías.
- √ Resolución No 297 del MFP, (2003). Definiciones del Control Interno, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capitulo I, Documento I.
- √ Resolución No. 60. 2011. Normas del Sistema de Control Interno.

Anexo 1: Organigrama de la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico.



ANEXO 2: Encuesta a los trabajadores de la CCS Emilio Obregón del municipio de Jatibonico.

Objetivo. Constatar los criterios de los trabajadores de la CCS Emilio Obregón, respecto a los niveles de productividad del trabajo en la entidad y su influencia en los logros individuales y colectivos.

Se esta realizando una investigación sobre el comportamiento de la productividad en nuestra CCS, por lo que necesitamos de su colaboración sincera con la finalidad de mejorar los resultados económicos, financieros y de dirección.

Aspectos generales.

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Labor que realiza \_\_\_\_\_

1. Conoce lo que se entiende por productividad del trabajo.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. El concepto relacionado con la productividad del trabajo es la producción de viandas, granos, hortalizas, leche y la ganadería.

3. En la CCS se utiliza la fuerza de trabajo de forma:

a) Planificada \_\_\_\_\_ b) Espontánea \_\_\_\_\_ c) Según las necesidades del momento \_\_\_\_\_

4. Los niveles de rendimientos productivos alcanzados en la CCS los catalogo de:

a) Muy buenos \_\_\_\_\_ b) Buenos \_\_\_\_\_ c) Regulares \_\_\_\_\_ d) Malos \_\_\_\_\_

5. La planificación de la utilización de los recursos materiales y financieros es:

a) Muy buena \_\_\_\_\_ b) Buena \_\_\_\_\_ c) Regular \_\_\_\_\_ d) Mala \_\_\_\_\_

6. En la CCS se aplican los controles de calidad de forma:

a) Sistemática \_\_\_\_\_ b) A Veces \_\_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_\_

7. La CCS utiliza como base un sistema de vinculación a los resultados finales del trabajo:

a) Para todos los cultivos \_\_\_\_\_ b) Algunos cultivos \_\_\_\_\_ c) Un cultivo \_\_\_\_ d) Ningún cultivo \_\_\_\_\_

8. Existe en la CCS un sistema de capacitación que permite la preparación de los dirigentes y trabajadores:

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) No se \_\_\_\_\_

9. La dirección de la CCS se preocupa por la introducción de los adelantos de la ciencia y la técnica

a) \_\_\_\_\_ En gran medida

b) \_\_\_\_\_ A veces

c) \_\_\_\_\_ Cuando se lo exigen

10. Los beneficios sociales que me aporta permanecer en la cooperativa los considero de:

a) Muy buenos \_\_\_\_\_ b) Buenos \_\_\_\_\_ c) Regulares \_\_\_\_\_ d) Malos \_\_\_\_\_

Cuales beneficios:

---

---

---

11. En las Asambleas de Asociados se trata el problema de la necesidad del crecimiento de la productividad del trabajo:

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) A veces \_\_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_\_

ANEXO 3: Encuesta realizada a los trabajadores de la Delegación Municipal de Agricultura.

Objetivo: Evaluar el funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Delegación Municipal de Agricultura de Jatibonico. Por favor, sea lo más sincero posible al contestar las preguntas que se relacionan a continuación. Muchas gracias.

Marque con una (x).

Sexo: F 5 M 13

Directivo: 3 Obrero: 15

1.- ¿Conoce usted sobre el Sistema de Control Interno?

Si 4 No 12 Muy poco 2

2.- ¿Ha sido capacitado sobre temas relacionados con el funcionamiento del Sistema de Control Interno?

Si 4 No 14 Muy poco -

De contestar sí ¿cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

3.- ¿Usted cree que es importante la capacitación para perfeccionar el Control Interno?

Si 16 No 2

4.- ¿Posee usted conocimiento de las comprobaciones que se realizan al Control Interno?

Si 6 No 12 Muy poco -

De contestar sí ¿cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

5.- ¿Usted cree que los principales directivos de la Delegación Municipal de Agricultura apoyan la implementación del Control Interno?

Si 10 No 3 Muy poco 5

#### ANEXO 4. Guía de observación.

Objetivo: Constatar el tratamiento dado en las asambleas de cooperativistas y Consejo de la administración a los factores relacionados con la productividad del trabajo.

Procesos a observar.

1. Tratamiento del tema de la productividad.
2. Tratamiento de la planificación en la utilización de los recursos materiales y financieros
3. Tratamiento del tema de la utilización de la fuerza de trabajo.
4. Sistema de capacitación en materia económica y de aplicación de los adelantos de la ciencia y la técnica.
5. Tratamiento que se le brinda a los beneficios sociales que aporta la cooperativa para la comunidad y los asociados.

## ANEXO 5: Guía de entrevista al personal de la CCS Emilio Obregón.

Objetivo: **Constatar los criterios de los directivos de la CCS Emilio Obregón, respecto a los niveles de productividad del trabajo en la entidad y su influencia en los logros individuales y colectivos.**

Compañero (a):

La presente entrevista persigue conocer los criterios que usted asume acerca del proceso de análisis económico y financiero, su necesidad, importancia, utilidad y aplicabilidad en su entidad. Precisamos de usted la mayor cantidad de datos, cooperación, la honestidad en sus respuestas que den posibilidades a la presente investigación.

Nombre. \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Nivel cultural \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Preguntas:

1. Como considera los niveles de productividad alcanzados por la CCS.
2. Como tiene establecida la CCS el análisis de la productividad del trabajo.
3. Como influye la organización del trabajo y especialmente la utilización de la misma en la productividad.
4. Como cataloga los rendimientos productivos de la CCS.
5. Que factores favorecen el crecimiento de los rendimientos agrícolas.
6. Que factores actúan contrarios al crecimiento de los rendimientos agrícolas.
7. Considera que los trabajadores se sienten estimulados para lograr el máximo rendimiento. Fundamente
8. Cuales son los principales mecanismos de estimulación al trabajo aplicados.
9. Como repercuten los fondos sociales y la actividad social de la CCS en los resultados productivos
10. Que tratamiento se le da al tema de la productividad del trabajo en las Asambleas General

ANEXO 6: Guía para la revisión de documentos.

Objetivo: Analizar la profundidad con que se tratan en los informes presentados la productividad del trabajo.

Guía:

1- Análisis de Actas de la Junta Directiva.

2- Revisión de documentos a través de los cuales se efectúa el análisis de la productividad del trabajo.

ANEXO 7: Guía de autocontrol de los subsistemas de Inventario y Activos Fijos Tangibles adecuada al Proyecto Palma

	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	SI	NO	NP
1.	Cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que está bajo su custodia.	X		
2.	Las Actas de Responsabilidad Material están actualizadas por áreas.	X		
3.	Están establecidos por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles.	X		
4.	Están actualizados los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles de cada área.		X	
5.	Existe evidencia de todos los movimientos de Activos Fijos Tangibles.		X	
6.	Los movimientos de baja de Activos Fijos Tangibles tienen el dictamen técnico en los casos que corresponde.		X	
7.	Se conoce el destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja.		X	
8.	Está establecido un mecanismo para controlar los Activos Fijos Tangibles enviados a reparar.	X		
9.	Está elaborado el Plan Anual para la realización de chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles.	X		
10.	Se realizan chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles.	X		
11.	Las bajas, ventas y traslado de Activos Fijos Tangibles están aprobados por los funcionarios autorizados.	X		
12.	Los Activos Fijos Tangibles se controlan en Submayores habilitados al efecto y están actualizados.	X		
13.	Están conciliados los Activos Fijos Tangibles de todas las áreas de la entidad, con el área de Contabilidad.	X		
14.	Los modelos que se utilizan para los Activos Fijos Tangibles contienen los datos obligatorios que establece la legislación vigente. Dichos modelos son:			
	a) SC-1-01-Movimiento de Activos Fijos Tangibles.		X	
	b) SC-1-03-Submayor de Máquina, Equipos y Medios de Transporte.	X		
	c) SC-1-04-Submayor de Muebles y Otros Objetos.	X		
	d) SC-1-05-Submayor de Animales Productivos y de	X		

	Trabajo.			
	e) SC-1-07-Control de Activos Fijos Tangibles.	X		
15.	Se actualiza el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.	X		
16.	Se prevé posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir de análisis de causas y condiciones.	X		
	Inventarios			
17.	El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciega.	X		
18.	El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.	X		
19.	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.	X		
20.	Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.	X		
21.	Los Submayores de Inventario del área contable están al día.	X		
22.	El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.	X		
23.	Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.		X	
24.	Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.	X		
25.	Están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.	X		
26.	Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.		X	
27.	Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado.		X	
28.	El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.	X		
29.	Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son verificados sistemáticamente.	X		

30.	El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.		X	
31.	Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.		X	
32.	A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.	X		
33.	Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.	X		
34.	Se formalizan a través de Conduce, las entregas parciales de los productos a incluir en una Factura, amparando su tránsito hasta su destino. Se utiliza asimismo como documento provisional en los casos en que no exista condiciones para efectuar la facturación en el momento de efectuar la entrega; o para transferir productos entre establecimientos distantes.	X		
35.	Se controlan las existencias en el almacén, de los productos adquiridos o producidos, en unidades físicas y valor, a través del Submayor de Inventario.	X		
36.	Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden.		X	
37.	Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.	X		
38.	Se utiliza la prefactura para sustentar la autorización de la compra y la emisión del instrumento de pago.		X	
	Los modelos que se utilizan para las operaciones de Inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente. Dichos modelos son:			
39.	a) SC-2-04-Informe de Recepción.	X		
	b) SC-2-07-Solicitud de entrega.	X		
	c) SC-2-08-Vale de Entrega o Devolución.	X		
	d) SC-2-10-Orden de Despacho.	X		
	e) SC-2-13-Submayor de Inventario.	X		
	f) SC-2-14-Tarjeta de Estiba.	X		
	g) SC-2-15-Hoja de Inventario Físico.		X	
40.	Se actualiza el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.	X		
41.	Se prevé posibles manifestaciones y medidas en el Plan de	X		

	Prevención a partir de análisis de causas y condiciones.			
--	--	--	--	--

Anexo 8: FICHA PARA ENTIDADES PRODUCTIVAS BENEFICIADAS  
 NOMBRE DE LA ENTIDAD: CCS EMILIO OBREGON  
 PROVINCIA: SANTI- SPIRITUS  
 MUNICIPIO: JATIBONICO

PRODUCCION

	2010				2011		
	Plan		Real		Plan		Real
	Área destinada a la producción	Volumen (Ton)	Área destinada a la producción	Volumen (Ton)	Área destinada a la producción	Volumen (Ton)	Área destinada a la producción
Granos							
Arroz	26.80	36.20	20.10	32.40	93.94	166.03	101.20
Frijol	6.70	4.70	8.00	2.00	23.00	33.00	18.00
Maíz	12.70	14.20	18.00	15.10	16.00	21.00	17.00
Viandas	15.00	129.00	17.50	142.00	36.00	57.30	24.60
Frutas	4.00	34.20	5.10	50.30	2.10	3.90	6.20
Hortal. Veget.	34.50	486.50	34.50	562.30	49.70	81.70	82.80
Carne							
Vacuna	0	86.01	0	155.00	0	110.00	0
Ovino	0	36.41	0	95.00	0	55.00	0
Cerdo	0	45.10	0	55.00	0	65.00	0
Leche	471.00	1044000	621.00	1087034	0	1036200	671.00

## ANEXO 9: BALANCE GENERAL AÑO 2011

## MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

CCSF EMILIO OBREGON

FECHA: 2011

ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		292261
EFECTIVO EN BANCO		189750
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	14584	14584
PAGOS ANTICIPADOS		4437
PRODUCCION ANIMAL EN PROCESO		83220
ACTIVO FIJO		158412
ACTIVO FIJO TANGIBLE	158532	158412
MENOS: DEPRECIACION DE ACTIVO FIJO TANGIBLE	120	
OTROS ACTIVOS Y PROCESO INVERSIONISTA		21532
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS		21532
TOTAL DE ACTIVOS		472205
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CIRCULANTE		50257
EFECTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO		2586
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		8300
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO		3752
RESERVAS OPERACIONALES		35619
492	7072	
493	26793	
431	1754	
PATRIMONIO		421948
PATRIMONIO		241632
UTILIDADES RETENIDAS		180316
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		472205

## ANEXO 10: ESTADOS FINANCIERO AÑO 2011

GASTOS – COSTOS Y RESULTADOS  
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

CCSF EMILIO OBREGON

FECHA: 2011

SECCION I	
GASTOS POR ELEMENTO	
<b>COMBUSTIBLE</b>	<b>6294</b>
<b>ENERGIA</b>	<b>762</b>
<b>SALARIOS</b>	<b>133635</b>
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>22238</b>
<b>OTROS GASTOS MONETARIOS</b>	<b>250756</b>
TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTO	413685
SECCION II	
ESTADO DE RESULTADO	
INGRESOS	517481
<b>VENTAS</b>	<b>35516</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>481965</b>
COSTOS Y GASTOS	413685
<b>IMPUESTO DE VENTA</b>	<b>17403</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>396282</b>
RESULTADO DEL PERIODO DESPUES DEL IMPUESTO	103796
SECCION III	
DETERMINACION DEL RESULTADO TOTAL DEL PERIODO	
<b>VENTAS</b>	<b>35516</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>17403</b>
RESULTADO BRUTO EN VENTAS	18113

## ANEXO 11: BALANCE GENERAL AÑO 2010

## MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

CCSF EMILIO OBREGON

FECHA: 2010

ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		284363
EFFECTIVO EN BANCO		197500
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	10582	10582
PAGOS ANTICIPADOS		3741
PRODUCCION ANIMAL EN PROCESO		72540
ACTIVO FIJO		145568
ACTIVO FIJO TANGIBLE	145683	145568
MENOS: DEPRECIACION DE ACTIVO FIJO TANGIBLE	115	
OTROS ACTIVOS Y PROCESO INVERSIONISTA		15328
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS		15328
TOTAL DE ACTIVOS		445259
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CIRCULANTE		60919
EFFECTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO		23785
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		7649
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO		2528
RESERVAS OPERACIONALES		26957
492	6892	
493	22533	
431	1532	
PATRIMONIO		384340
PATRIMONIO		222751
UTILIDADES RETENIDAS		161589
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		445259

## ANEXO 12: ESTADOS FINANCIERO AÑO 2010

GASTOS – COSTOS Y RESULTADOS  
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

CCSF EMILIO OBREGON

FECHA: 2010

SECCION I	
GASTOS POR ELEMENTO	
<b>COMBUSTIBLE</b>	<b>5970</b>
<b>ENERGIA</b>	<b>743</b>
<b>SALARIOS</b>	<b>132469</b>
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>21986</b>
<b>OTROS GASTOS MONETARIOS</b>	<b>251795</b>
TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTO	412963
SECCION II	
ESTADO DE RESULTADO	
INGRESOS	515001
<b>VENTAS</b>	<b>34925</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>480076</b>
COSTOS Y GASTOS	412963
<b>IMPUESTO DE VENTA</b>	<b>17039</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>395924</b>
RESULTADO DEL PERIODO DESPUES DEL IMPUESTO	102038
SECCION III	
DETERMINACION DEL RESULTADO TOTAL DEL PERIODO	
<b>VENTAS</b>	<b>34996</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>16205</b>
RESULTADO BRUTO EN VENTAS	18791