



“ UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD y FINANZAS

**Título: Impacto del proyecto PALMA en los
resultados económicos y productivos de la
UBPC San Carlos**

Autora: Yanet Ramírez Naranjo

Tutor: MSc. Luís E Cabrera Calzada

Mayo 2012

Síntesis

La presente investigación tuvo como objetivo principal evaluar el impacto del financiamiento aportado por el proyecto PALMA en los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos del municipio La Sierpe. El diagnóstico de la situación actual que presentan los indicadores económicos y productivos fue necesario para el desarrollo de este trabajo, constatándose que antes de la incorporación de la UBPC al proyecto PALMA existía un deterioro generalizado de los indicadores económicos y productivos de la UBPC motivados por la escasez de recursos, la poca motivación y el éxodo de los trabajadores, las malas condiciones de las áreas agrícolas, al estar infestadas por marabú y los sistemas de riego inutilizables por falta de mantenimientos y reparación. Una vez recibido el financiamiento otorgado por la unión europea a través del proyecto PALMA se ponen en explotación equipos e instrumentos los que unidos a un proceso de capacitación del personal y el completamiento de las fuerzas productivas permitieron que la UBPC San Carlos sufriera una transformación positiva en los indicadores económicos y productivos. Para validar lo anterior se tomaron datos reales que ofrecen estados financieros, registros y libros de la contabilidad los que permitieron demostrar que el proyecto PALMA ha ejercido un impacto positivo en los indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO:	
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación	5
1.1. Indicadores para medir la Eficiencia Empresarial	5
1.2 Análisis Económico Financiero.	13
1.3 El Programa de Apoyo Local a la Modernización del sector Agropecuario (PALMA)	22
CAPÍTULO II: Análisis comparativos de los principales indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos antes y después de recibir el financiamiento del proyecto PALMA	29
2. 1. Caracterización de la UBPC San Carlos	29
2.2. Diagnostico de los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos	35
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

El entorno internacional se ha caracterizado por una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, repercutiendo fundamentalmente en los países de economía subdesarrollada, y por lo tanto Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo y de crecimiento de sus principales renglones dentro de la producción nacional.

Cuba, en el período 2008 - 2009, importó cerca del 80% de los alimentos que consumió su población, y la economía nacional se vio seriamente impactada por este patrón, debido a los vertiginosos y continuos aumentos en los precios de los alimentos en el mercado mundial. La no sostenibilidad de esa tendencia fue estratégicamente indicada por el gobierno cubano y la proyección política nacional consideró al avance hacia el logro de la auto-suficiencia alimentara como un asunto de prioridad nacional.

Las políticas y estrategias comenzaron a proyectar la necesidad del aprovechamiento de los recursos nacionales y la elevación de la producción sustentable de alimentos con eficiencia, sin exclusión social y de acuerdo a la evolución futura de la población, cambios demográficos, climáticos, económicos y sociales.

En junio del 2009, se inicia en el país un programa financiero para apoyar la modernización de la agricultura local (PALMA) y con un período de implementación hasta diciembre del 2012. Esta iniciativa es llevada a cabo por el Ministerio de la Agricultura con el apoyo de los gobiernos locales, cuyos fondos externos son aportados por la Unión Europea y ejecutados por el PNUD.

Para ello se contará con el apoyo en equipamiento, insumos, conocimientos y capacidades a más de 300 cooperativas agropecuarias, 150 entidades locales que brindan servicios en apoyo a la producción agrícola, 30 pequeñas industrias locales para procesar alimentos, a cerca de 40 locales/instituciones para la capacitación y a más de 50 entidades locales responsabilizadas con la planificación y gestión del sector agropecuario.

La UBPC San Carlos es una de la unidades pertenecientes al MINAZ que se incorporó al CAI Arrocerero Sur del Jíbaro, la misma cuenta con un colectivo de trabajadores y directivos cohesionado y laborioso, con experiencia en el trabajo con la caña de azúcar, a raíz del proceso de transformación del sector azucarero su objeto social cambió para la producción de cultivos varios.

Con la incorporación al CAI Arrocerero se le entregaron las áreas pertenecientes a la Antigua UEB Chorrera para la producción de cultivos varios, estas áreas presentaban un estado desfavorables al encontrarse con un alto grado de infección con marabú, un deterioro total de los sistemas de riego, el éxodo de la fuerza laborar tanto de especialistas como de obreros, el parque de maquinaria e implementos agrícolas se encontraban inutilizables y una ausencia casi total de animales de trabajo.

La dirección de la UBPC San Carlos enfrentó esta nueva responsabilidad con espíritu optimista, se dio a la tarea de rescatar y crear colectivos laborales con animo de enfrentar la difícil situación.

Por sus medios y con apoyo del CAI se procedió a la reparación en lo posible de los equipos e instrumentos de trabajo que les permitieran la producción de cultivos varios en las áreas que no presentaban infección profunda con marabú.

El proyecto PALMA ha puesto en las manos de los cooperativistas de la UBPC San Carlos un número considerable de recursos materiales y varias acciones de capacitación con el objetivo de lograr una agricultura sostenible, eficiente y alcanzar la seguridad alimentaría de la población.

La incorporación de la UBPC San Carlos al proyecto PALMA lógicamente produce un impacto en los indicadores productivos como los resultados económicos, pero aun no se ha realizado ninguna valoración que permita cuantificar el impacto que este proyecto ha tenido en dicha UBPC.

Problema científico:

Desconocimiento del impacto que ha ejercido el financiamiento del proyecto PALMA en los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos.

Objetivo general:

Evaluar el impacto del financiamiento aportado por el proyecto PALMA en los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos del municipio La Sierpe .

Objetivos específicos:

1. Elaborar del marco teórico referencial acerca de los principales indicadores de la eficiencia económica y productiva en el sector cooperativo y campesino y su relación con el proyecto PALMA .
2. Realizar un diagnóstico sobre los resultados económicos y productivos antes y después de la incorporación de la UBPC San Carlos al proyecto PALMA.
3. Evaluar el impacto en los indicadores económicos y productivos del financiamiento del proyecto PALMA en la UBPC San Carlos del municipio La Sierpe.

Métodos de investigación: El **análisis y síntesis** permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, al análisis de los indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del instrumento seleccionado en la transformación de la situación actual, el método **histórico-lógico** permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de tendencia de los indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos, el **inductivo-deductivo** permitió ir de los elementos particulares al

general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis e interpretación de los elementos seleccionados y con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad, el método **de lo abstracto a lo concreto** posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomar las ideas positivas de cada uno de ellas, respecto los indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos en un período contable por una entidad económica y llegar a concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

Técnicas: Revisión de documentos, comparación de datos, computacionales, evaluación cuantitativa de criterios cualitativos

Aportes

La presente investigación aporta un conjunto de datos comparativos de los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos que permiten evaluar de positivo el impacto del financiamiento aportado por el proyecto PALMA.

El valor **práctico** se expresa al exponer un grupo de indicadores que son empleados como herramientas para medir los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos y que demuestran de forma tangible los resultados positivos que sobre ella ha ejercido el financiamiento del proyecto PALMA.

El valor metodológico está dado por la secuencia de pasos lógicos seguidos por la autora para el análisis comparativo de los indicadores que miden la eficiencia económica y productiva de la UBPC San Carlos antes y después de su incorporación al proyecto PALMA.

Estructura del Trabajo de Diploma:

Introducción, **Capítulo I**. Marco teórico referencial de la investigación, **Capítulo II**. Análisis comparativos de los principales indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos antes y después de recibir el financiamiento del proyecto PALMA

Conclusiones, **Bibliografía**, **Recomendaciones**, **Anexos**.

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron de la bibliografía más actualizada y referente al tema un grupo de elementos necesarios a tratar con el objetivo de esclarecer criterios y como guía para el desenvolvimiento de los objetivos trazados.

1.1 Indicadores para medir la Eficiencia Empresarial

Cuanto más se comprendan los procesos de la empresa con mayor éxito podremos mejorarlos. Para lograrlo se debe comprender claramente varias características de los procesos de la empresa: Flujo, efectividad, eficiencia, productividad, costo.

Comprender estas características del proceso es esencial por tres razones. En primer lugar, esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso. Esta información proporcionará la base para modernizar el proceso. En segundo lugar, esta suministra la base de datos indispensables para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos. Necesitamos ver el impacto que los cambios generan, no solo en las actividades individuales, sino también en el proceso como un todo y en los departamentos involucrados. En tercer lugar, esta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como éste se ha diseñado. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mayor productividad.

Pero, ¿Cómo identificar estas oportunidades de mejoramiento? Con frecuencia, los individuos involucrados en el proceso están muy ocupados con la rutina diaria para identificar y efectuar mejoramientos. En la mayor parte de las organizaciones, los subalternos carecen de la autoridad y de la capacidad para llevar a cabo estos mejoramientos. Inicialmente, cuando se comprende el mejoramiento del proceso de la

empresa el comité de control debe trabajar con los empleados a fin de identificar estas oportunidades.

Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. (Harrington, 1993)

Eficiencia del proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso.

Las características típicas de eficiencia son: Tiempo del ciclo por unidad o transacción, recurso financieros y humanos, porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades.

Medidas de eficiencia

Las organizaciones deben trabajar constantemente para que todos los procesos de la empresa sean más eficientes teniendo en cuenta que, a medida que se reducen los costos operacionales, parte de los ahorros deben trasladarse al cliente externo.

La falta de efectividad es fácil de ver y medir. La mediocridad en la eficiencia, por otra parte, es más difícil de reconocer. Se aprende a convivir con ésta y lentamente se va dejando que empeore.

Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos.

Medidas típicas de eficiencia: Tiempo de procesamiento, recurso gastado por unidad, costo del valor agregado por unidad, porcentaje del tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad.

El mejoramiento de la eficiencia también requiere la eliminación de los errores que ocurren en el proceso. El objetivo debe ser la ejecución libre de errores de las tareas del proceso por parte de cada individuo involucrado en el proceso.

La **eficiencia** vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente. (Harrington, 1993)

Niveles de producción

Representa el total de los niveles de producción de bienes y servicios en términos físicos alcanzados independientemente de su destino, es decir, tanto de bienes y servicios con destino a otros usuarios como para la propia entidad.

Rendimiento

Se entiende por rendimiento el producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. Es un indicador que mide eficiencia y eficacia de las operaciones.

Costo por peso

Este indicador económico constituye uno de los más importantes para determinar la eficiencia económica de cualquier entidad.

Se obtiene dividiendo el costo entre el valor de los ingresos, real o planificada, según se trate.

Es necesario plantearse periodo tras periodo rebajar este índice que significa una mejor utilización de las materias primas, los materiales, piezas de repuesto y sobre todo los combustibles ya que nuestro país carece de fuentes energéticas, así como el salario como pago justo de la fuerza de trabajo de acuerdo con el rendimiento.

Productividad

El Che expresó en 1962: “Ahora bien, habíamos hablado también, que en la construcción del Socialismo se necesitaba aumentar la productividad continuamente, todos sabemos, más o menos, que es productividad en términos físicos digamos, es aumentar el volumen de producción por unidad de hora de obreros, o por unidad de hora de máquinas; en término financiero es producir más de determinado artículo con el mismo o con el menor costo”.

La productividad del trabajo categoría fundamental de la producción material. Expresa la potencia real (en funciones) del trabajo concreto, creador de bienes materiales, y si existen las condiciones necesarias, también como creador de valores. Como destacó Marx: “ del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio”.

Estadísticamente es el indicador que muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo, y se mide por la cantidad de unidades de producción elaboradas en una unidad de tiempo (Productividad en términos físicos) y/o la cantidad de valor creado por unidad de tiempo (productividad en valores).

La productividad del trabajo como indicador para medir la eficiencia o efectividad del trabajo social en el sistema socialista puede cuantificarse por obrero, por empresas de la misma rama, en unidades físicas, en unidades de tiempo empleado para la elaboración de una unidad de producto.

La medición de la productividad del trabajo en términos de valor permite uniformar el cálculo, y al relacionar la producción en valor con el promedio anual de trabajadores como indicador refleja la cantidad de hombres-año trabajador, nos permite calcular la productividad de un trabajador al año.

Stoner plantea que la productividad "...es el porcentaje de rendimiento en relación a los insumos, es una medida de eficiencia de un administrador para usar los escasos recursos de una organización para producir bienes y servicios. Mientras más alto sea el valor numérico de este porcentaje, mayor será la eficiencia."

Salario medio

Se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Desde el punto de vista de la estadística es el resultado de dividir el fondo de salario por el promedio de trabajadores. Para el año planificado se obtiene a partir del salario medio del periodo que se tome como base, añadiéndole el resultado del cálculo de los factores que determinen su variación.

La planificación del salario medio y su correlación con la productividad es el factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de sus ritmos de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de la empresa.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar el plan, con el incremento de los volúmenes de producción que se lleven a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

Al elaborar el plan de salarios para la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el de salario medio; ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la entidad, a la vez que garantiza el equilibrio entre el poder adquisitivo y la disponibilidad para el consumo.

Ganancia

Es la acumulación monetaria que se produce en las empresas al deducir del total de ingresos, el total de los gastos de un periodo determinado. Esta refleja como indicador resumen, la eficiencia de la gestión económica de las entidades. En los casos en que los ingresos sean menores que los gastos, el resultado se denomina pérdida.

Interrelación entre las variables

El ambiente de control es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Un ambiente de control efectivo puede apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:

- ◆ Al personal, al desarrollar sus funciones puede ejercitar su juicio y creatividad, al tiempo que administra o controla los riesgos de que ocurran acciones indebidas.
- ◆ El personal tiene la flexibilidad de impulsar cambios en la organización o gestión, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.

- ◆ El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización.
- ◆ La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros.

Se parte de la idea de que la unidad más pequeña en una organización es la persona, tomada individualmente. Una persona ejecuta una tarea guiada por el entendimiento de:

Su **propósito** (objetivo).

- ◆ El apoyo en su capacidad o **aptitud** para alcanzarlo (información, herramientas y habilidades).
- ◆ El sentido de **compromiso e involucramiento** para realizar debida y oportunamente su tarea.
- ◆ Que la misma persona deba vigilar y **evaluar** su desempeño.

Finalmente, es importante reiterar que la misma persona deberá vigilar y evaluar su desempeño, al igual que su entorno, para aprender de la experiencia y poder ejecutar mejor su tarea, así como para introducir los cambios necesarios.

En este sentido, si se desea aplicar este modelo en una organización, la unidad a considerar puede ser toda la entidad, una agencia o dependencia de la misma, o subunidades como pueden ser divisiones o departamentos.

El control comprende los elementos de una organización que tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales, los cuales se ubican en las categorías generales siguientes:

Efectividad y eficiencia de las operaciones. Incluye objetivos relacionados con metas de

la organización, tales como:

- ◆ Servicios al cliente.
- ◆ Salvaguarda y uso eficiente de recursos.
- ◆ Cumplimiento de obligaciones sociales.
- ◆ Protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

Eficiencia en el Desarrollo Económico.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituye la piedra angular de la política económica del Partido Comunista, así: En las Tesis y Resoluciones al Primer Congreso de PCC en 1966 se expone: El Sistema de Dirección y Planificación de la economía debe tratar de: “lograr la máxima eficiencia en la economía mediante el uso más racional de los recursos productivos (materiales y humanos) y producir el máximo de resultados con el mínimo de gasto”.¹

Carlos Lages en 1997 al presentar el Proyecto de resolución Económica al V Congreso del PCC expresó: “La eficiencia debe transformarse de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. El socialismo, además de justicia, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es socialista y lo que no tenga calidad no debe ser producido”

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez que contribuyan a mantener el nivel de existencia del país – reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par disminuyendo costo en la parte de estas que tengan condiciones que permitan ir ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles, es por ello que nuestra empresas deben basarse en el estudio de los efectos de su situación económica – financiera y reorientarse por lo que hacemos referencia.

1.2 Análisis Económico Financiero.

El análisis de los Estados Financieros o análisis Económico – Financiero, constituye un conjunto de técnicas aplicadas a diferentes estados que se confeccionan a partir de la situación contable para diagnosticar la situación Económica – Financiera de la Empresa y a partir de esa investigación tomar decisiones encaminadas a resolver los puntos débiles detectados, mantener aspectos positivos y proyectar la marcha de la empresa.

Las crisis de las empresas se justifican con causas relativas a la evolución general de la economía, ante lo que poco se puede hacer, o sea, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa, estos factores pueden ser: crisis general, escasa demanda, cambios en el mercado, cambios tecnológicos, insolvencia de los clientes etc.

Al realizar un análisis estamos efectuando una distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos, por lo tanto para que el diagnóstico de la empresa sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- Se ha de basar en el análisis de todos los datos relevantes.
- Se ha de hacer a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Ha de ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Cuando ocurre lo contrario se está ante una situación de incompetencia, que se manifiesta en:

- Cuando no se diagnostica: la dirección de la empresa no analiza la situación y evaluación de los sucesos ocurridos para detectar problemas y tomar medidas.
- Se diagnostica incorrectamente: por falta de datos, por falta de preparación.
- Se diagnostica correctamente, pero tarde: los problemas detectados no tienen solución.

- Se diagnostica correctamente, a tiempo: pero las decisiones son inadecuadas.

El análisis económico financiero persigue los siguientes objetivos:

- Poner de manifiesto las reservas existentes en la empresa.
- Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- Evaluar los resultados de la actividad analizada.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- El estudio de errores que tuvieron lugar con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- En que medida es efectivo el control de la actividad económica y si se utiliza las posibilidades concebidas.

El Análisis Económico - Financiero en Cuba.

Como anteriormente hemos explicado el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Económico - Financiero”, porque el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

En nuestro país en la década de los sesenta se comenzó a conocer la importancia, objetivos y métodos del análisis económico-financiero.

El entonces Ministerio de Industrias, bajo la dirección del comandante Ernesto Che Guevara, organiza la actividad del análisis económico para sus empresas.

En una comparecencia pública en el año 1964, éste señalaba:

“... Los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan

son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy”.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC en 1997 en su parte I “Evolución Económica desde el IV congreso” se plantea:

“ El recrudescimiento del período especial planteó la necesidad de analizar un grupo de transformaciones de la política económica interna para asumir el gran reto de la supervivencia y la continuidad de la Revolución”

En su parte II la Resolución Económica del V Congreso plantea:

“La eficiencia, es, por lo tanto el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país”.

El mejoramiento de la toma de decisiones ha continuado hasta la fecha, y los diversos aspectos de las finanzas están siendo integrados dentro de un campo que cada vez se amplía más.

Se infiere entonces que deben hacerse estudios de factibilidad para hacer frente a cualquier inversión, desde que se compran las materias primas hasta la realización del producto, acompañada de un plan de negocios que respalde esa inversión.

Después del derrumbe del campo socialista en Europa y al insertarse nuestro país en la economía mundial se han producido modificaciones en cuanto a la regulación económico-financiera. De ahí que los directores y gerentes de empresas se vean en la necesidad de utilizar los métodos y técnicas del análisis Económico-financiero que les faciliten la toma de decisiones y una administración más eficiente, basada en hechos económicos.

Los Estados Financieros.

Los Estados Financieros son los medios a través de los cuales se transmite a la gerencia y a los usuarios externos interesados en tener una idea concisa de la rentabilidad y la situación financiera del negocio. Son el tablero de instrumentos de una empresa. Constituyen un informe de la gestión gerencial que da fe del éxito o fracaso y emite señales de aviso de las dificultades de una compañía.

Gerardo Guajardo en el año 1984 expresó: **“Los estados financieros no son un fin en sí mismo. Son tan solo un eslabón o una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores y los accionistas puedan tomar decisiones. De hecho los estados financieros deben contener la información que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido del riesgo implícito”.**

Por lo tanto podemos decir que los estados financieros interesan tanto desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde el punto de vista externo o del público en general. Desde el punto de vista interno, los estados financieros sirven como fuente de información para fijar políticas administrativas como de información de la situación que guardan los intereses de los accionistas o propietarios. Desde el punto de vista externo los estados financieros interesan a los acreedores, personas o empresas a quienes se les solicite créditos o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen las autoridades hacendarias para efectos de los impuestos que gravan a las empresas diversas dependencias gubernamentales.

Joaquín Moreno en el año 1989 planteo: **“Los estados financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos por un determinado periodo”.**

De ahí que los estados financieros principales deben servir para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y redituabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

El análisis de los estados financieros tiene gran importancia pues el mismo se refiere al arte de analizar e interpretar los estados financieros. Para aplicar de manera eficaz este arte es preciso establecer un procedimiento sistemático y lógico que sirva como base para tomar decisiones efectivas.

J. Fred Weston y Tomas E. Copeland en 1996, en su libro “Finanzas en la Administración” exponen: **“El análisis financiero tradicional se ha centrado en cifras. El valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. No basta con analizar el desempeño operativo. El análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo”**.

Somos del criterio que al analista inteligente le deben interesar dos objetivos o metas del análisis. Primero entender los números o ir más allá de las cifras, es decir, utilizar las herramientas del análisis financiero como ayuda para comprender los datos informados. Segundo, establecer una base razonable para pronosticar el futuro, tener una estimación de la situación financiera futura de la empresa como base en el análisis presente y pasado y en la mejor estimación disponible de los sucesos económicos futuros.

Por lo tanto, las cifras contenidas en los estados financieros no tienen mayor significación cuando se les considera de forma aislada, en realidad adquieren gran

significación cuando se les compara con cifras de un periodo anterior equivalente, de un presupuesto o de otras empresas. Podemos decir entonces que no se es suficiente con llegar a elaborar los estados financieros sino que se hace imprescindible el análisis e interpretación de la información que estos ofrecen; dando a la dirección señales de alerta relacionados entre otros elementos con:

- Si la tesorería es insuficiente.
- Si hay saldos excesivos en cuentas por cobrar.
- Si hay inventarios excesivos.
- Si hay exceso de activos fijos.
- Si hay exceso de cuentas por pagar.
- Costo financieros elevados.

El Ministerio de Finanzas y Precios establece como estados básicos entre otros, el Balance General, el Estado de Resultado y el de Origen y Aplicación de Fondos.

Dentro de la estructura contable de la empresa el Balance General constituye el documento económico - financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la empresa en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos y lo que debe y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios.

Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (activo) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (pasivo y capital). Presentando las siguientes características:

- Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la entidad.
- Se confecciona sobre la base del saldo de las cuentas reales.
- La información que brinda está enmarcada en una fecha fija.

El Balance debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales: Activo, Pasivo y Patrimonio.

Los Activos constituyen los recursos económicos de propiedad de una empresa y que se espera beneficiaran las operaciones futuras. Los activos pueden tener forma física definida, por ejemplo, edificios, maquinarias, mercancías. Por otra parte algunos Activos no tienen forma física o tangible sino que existen en forma de títulos o derechos legales, ejemplo: los derechos de patentes.

Los Pasivos son todas las obligaciones, la deuda o cargos de una entidad.

El Patrimonio en una empresa representa los recursos invertidos por el propietario, es la diferencia entre activos totales y pasivo.

Como hemos visto, el Balance es un documento clave, pero debe complementar su información estática con la información dinámica que proporciona el Estado de Resultado y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El segundo estado básico, el Estado de Resultados, también conocido como cuenta de pérdida y ganancias y a diferencia del Balance General que nos muestra una situación estática, nos muestra los resultados de un período, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el estado de ingresos y gastos, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores.

Si es comparativo el Estado de Ingresos y Gastos reflejará las tendencias de las operaciones de un periodo a otro y para el usuario será de ayuda máxima como elemento de juicio, si se presenta comparado con cifras de períodos anteriores y/o cifras presupuestadas, será de mayor utilidad, pues al determinar las variaciones se logra conocer las deficiencias o mejoras realizadas.

El resultado es un enlace entre el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, ya que la utilidad neta o la pérdida pasará al alance incrementando o disminuyendo el patrimonio.

El tercer estado básico, lo constituye como ya se ha expresado anteriormente el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, también conocido como Estado de Cambios en la Posición Financiera de la empresa.

En el libro de Contabilidad de Alberto Name en el año 1981 plantea: **“Los estados de fondo se originaron en el año 1908. Cuando M. Cole expuso las ventajas de lo que él denominó “informe de donde vino y adonde fue. Los contadores comenzaron a utilizar este estado como una forma de explicar la gran discrepancia que se informaba y los fondos que estaban disponibles. Sin embargo el desarrollo de este tipo de información sólo tuvo lugar a partir de 1950.**

Este Estado también es conocido como Estado de Fondos, Estado de Cambios en la Posición Financiera, análisis de los cambios en el capital de trabajo; el mismo nos revela las principales decisiones (políticas) en materia de gestión financiera adoptada por la empresa en el respectivo ejercicio y complementa la información para el usuario de los estados financieros sobre las fuentes y orígenes de los recursos de la entidad, así como su aplicación o empleo durante el mismo período, esto es, los cambios sufridos por la entidad en su estructura financiera entre dos fecha.

El análisis de los estados financieros mediante el estado comparativo de cifras puede adoptar las formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

- El análisis vertical o método porcentual.
- El análisis horizontal o método comparativo.

En el análisis vertical se estudian las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a

una sola fecha o a un solo periodo contable de ahí, que cuando se realiza el análisis vertical del Balance General se compare una partida del activo con la suma total del balance y/o con las sumas de las partidas del pasivo y el patrimonio total del balance y/o con las sumas de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio.

En el análisis horizontal se estudian las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o periodos sucesivos, por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo, el cuál se puede realizar mediante el cálculo de porcentajes o de razones, los que se emplean para comparar las cifras de dos estados debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presenta en la misma fila o renglón.

Razones de Rendimiento.

Permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos a la inversión de los dueños.

Estas razones expresan la efectividad en cuanto a la forma en que esta operando la empresa.

Clasifican entre estas razones las siguientes:

- **Rendimiento del Costo por Peso de Venta** determina el costo por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación. Un resultado bajo pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos.

Se calcula de la siguiente forma:

Razón de Costo por Peso = Costo de Venta

Ventas Netas

- **Rentabilidad Económica:** mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y efectividad en el uso y provecho de la inversión total.

Se calcula:

Rentabilidad Económica = Resultado Neto

Total Activo

- **Rentabilidad Financiera:** Evalúa lo que le esta rindiendo la entidad por cada peso de capital invertido.

Se calcula:

Rentabilidad Financiera = Resultado Neto

Patrimonio

Las razones financieras constituyen herramientas de gran utilidad, sin embargo, deben utilizarse con limitaciones pues son construidas a partir de datos contables los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones, por ejemplo, dos empresas pueden usar diferentes métodos de depreciación o de evaluación de inventarios, de acuerdo con los procedimientos que adopten las utilidades pueden aumentar o disminuir.

Por lo tanto, cuando se desean comparar las razones de dos empresas, es importante analizar los datos contables básicos en los cuales se basaron dichas razones y reconciliar las diferencias importantes.

Un administrador financiero debe ser muy cuidadoso al juzgar si una razón en particular es “buena” o es “mala” al formar un juicio acerca de una empresa sobre la base de un conjunto de razones.

1.3 El Programa de Apoyo Local a la Modernización del sector Agropecuario (PALMA)

Proyecto PALMA. El Programa de Apoyo Local a la Modernización del sector Agropecuario (PALMA), en Cuba, es un proyecto que promueve acciones en cinco provincias del país: Pinar del Río, Sancti Spíritus, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo) y a su vez, en 37 municipios, logrando dinamizar la producción de alimentos, fortalecer y ampliar capacidades productivas, económicas y lógicas de distribución-comercialización. Como resultado fundamental de este programa se prevé acciones para aumentar la producción local de alimentos y el acceso a los mismos, mediante la implementación de una estrategia económicamente sustentable, centrada en las cooperativas, los nuevos usufructuarios y la gestión descentralizada de la producción alimentaria.

El proyecto, cuyo presupuesto asciende a 16,100,000 EUR, se enmarca dentro del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y el Programa de País del PNUD Cuba (CPAP en inglés).

Surgimiento

Cuba, en el período 2008 - 2009, importó cerca del 80% de los alimentos que consumió su población, y la economía nacional se vio seriamente impactada por este patrón, debido a los vertiginosos y continuos aumentos en los precios de los alimentos en el mercado mundial. La no sostenibilidad de esa tendencia fue estratégicamente indicada por el gobierno cubano y la proyección política nacional consideró al avance hacia el logro de la auto-suficiencia alimentara como un asunto de prioridad nacional.

Las políticas y estrategias comenzaron a proyectar la necesidad del provechamiento de los recursos nacionales y la elevación de la producción sustentable de alimentos con eficiencia, sin exclusión social y de acuerdo a la evolución futura de la población, cambios demográficos, climáticos, económicos y sociales.

En junio del 2009, se inicia en el país un programa financiero para apoyar la modernización de la agricultura local (PALMA) y con un período de implementación hasta diciembre del 2012. Esta iniciativa es llevada a cabo por el Ministerio de la Agricultura con el apoyo de los gobiernos locales, cuyos fondos externos son aportados por la Unión Europea y ejecutados por el PNUD.

Para ello se contará con el apoyo en equipamiento, insumos, conocimientos y capacidades a más de 300 cooperativas agropecuarias, 150 entidades locales que brindan servicios en apoyo a la producción agrícola, 30 pequeñas industrias locales para procesar alimentos, a cerca de 40 locales/instituciones para la capacitación y a más de 50 entidades locales responsabilizadas con la planificación y gestión del sector agropecuario.

Datos generales

- **Período de implementación:** 2009- 2012, con una duración de 42 meses.
- **Donante:** Comisión Europea
- **Implementadores:** PNUD, MINAGRI
- **Instituciones de Apoyo:** Empresa Cafetalera, Dirección Municipal de Educación, Instituto de Medicina Veterinaria, Sanidad Vegetal, Programa de Desarrollo Humano Local.

Objetivos

Objetivos Generales

El Proyecto PALMA, con contribuciones presupuestarias de dos fuentes de financiamiento de la Unión Europea tiene como objetivos:

- Incrementar la producción local y el acceso a alimentos mediante la implementación de una estrategia económicamente sostenible que abarca la gestión descentralizada de la producción de alimentos, el apoyo a cooperativas y campesinos.

- La descentralización de la actividad de producción agropecuaria, incluyendo la entrega en usufructo de las tierras estatales ociosas a nuevos productores independientes y el énfasis en fortalecer al sector campesino cooperativo.
- La municipalización de la gestión del desarrollo del sector agropecuario, iniciada con la creación de las delegaciones municipales de la agricultura y con el incremento de la responsabilidad del gobierno local en el desarrollo de una gestión propia encaminada hacia la autosuficiencia alimentaria local.

También prevé disminuir la dependencia del país de los alimentos importados, mediante el aumento de la producción agrícola, reduciendo el efecto negativo del alza en los precios de los alimentos a nivel mundial. Así mismo, pretende contribuir a la seguridad alimentaria de la población del país en la actual situación internacional y nacional, mediante una mayor y mejor distribución local de los alimentos.

Objetivos Específicos

- Incrementar la disponibilidad de alimentos a través de fortalecer la capacidad de producción.
- Mejorar la accesibilidad a los alimentos a través de la implementación de una estrategia descentralizada que integre la producción, distribución y comercialización.
- Incrementar la formación vocacional agropecuaria en algunos municipios como ejemplo de un sistema integral de formación para incrementar la calidad y cantidad de trabajadores agropecuarios calificados.

Actividades fundamentales

- Desarrollo de la capacidad productiva
- Capacitación a cooperativistas y agricultores
- Acceso a crédito para las cooperativas y agricultores individuales.
- Prestación de servicios a nivel municipal
- Creación de industrias básicas locales para la elaboración de alimentos.

- Desarrollo de capacidades de las instituciones locales encargadas de planificar, administrar y coordinar la seguridad alimentaria.
- Desarrollo de planes de autosuficiencia alimentaria a nivel municipal
- Fortalecimiento del sistema de almacenamiento, distribución y ventas municipal.
- Desarrollo de la estrategia de capacitación agrícola vocacional municipal.
- Desarrollo de capacidades en los Institutos Politécnicos Agropecuarios

Municipio La Sierpe:

1. Incremento de la disponibilidad de alimentos a través del fortalecimiento de las capacidades de producción

Resultados:

- Incrementadas las producciones de viandas en **1 792.0 t**, hortalizas **778.3 t** y granos **12 447.9 t**.
- Incrementada la producción de leche en **856 Mlts**, para el municipio.
- Elevada la producción de frutales con **34.9 t**.
- Se logra un incremento de la producción de carne de **293.1 t**.
- Aumentada la disponibilidad del parque de maquinaria agrícola en las unidades de producción.
- Incrementada el número de productores que conocen y aplican técnicas agroecológicas.
- Incrementado el ingreso personal de los productores
- Puesta en marcha los servicios veterinarios que no se prestaban.
- Incorporada a la producción el 90 % de las áreas infectadas por malezas de los beneficiarios del proyecto.
- Incrementados las producciones de Arroz Popular con **12 397.8 t** (toneladas arroz húmedo).
- Logrado un incremento de la producción de leche vacuna en un 43.8 %.
- Incrementada la producción de carne vacuna en 44.6%
- Incrementada la producción de entomófagos y entomopatógenos

Acciones:

Revitalización de la producción de arroz en las 5 CCSF beneficiadas por el proyecto.

Revitalización de la producción de leche en la CCSF Camilo Cienfuegos.

Realización de prácticas de conservación y mejoramiento de suelos en las unidades productivas beneficiadas por el proyecto.

Creación de 5 centros destinados a la producción de humus de lombriz.

Mejorada la maquinaria agrícola de las entidades beneficiadas.

Revitalizadas las condiciones de trabajo de las entidades municipales de apoyo a la base productiva.

Instalados 8 molinos a vientos y 9 sistemas de riego que abastecen 80 hectáreas.

Apoyo directo 785 nuevos usufructuarios para aumentar su capacidad de producción

Capitalización de las 5 CCSF y 1 UBPC en términos de acceso a los equipamientos y tecnologías.

Mejorar las condiciones de trabajo de los beneficiados directos.

Introducción de nuevas tecnologías sostenibles.

Aplicación de medios biológicos

2. Incremento de la formación vocacional agropecuaria

Resultados:

Fortalecida las habilidades pre-profesionales en agronomía general de los Técnicos Medios.

Incrementada las acciones de extensionismo agrícola de los estudiantes del IPA, en la base productiva.

Puesta en funcionamiento del aula municipal de capacitación.

Acciones:

Vinculación docente, laboral e investigativa del IPA con los diferentes productores de la UBPC y las CCSF.

Rehabilitación y montaje de áreas demostrativas en los principales cultivos que servirán de material de estudio en el IPA.

Elaboración de materiales didácticos e instructivos técnicos de los principales cultivos acorde a las necesidades de capacitación de los usufructuarios.

Capacitación a la UBPC y las CCSF en diferentes temáticas de la producción animal y vegetal.

Implementación del Sistema de Extensionismo Agrario en las CCSF y la UBPC.

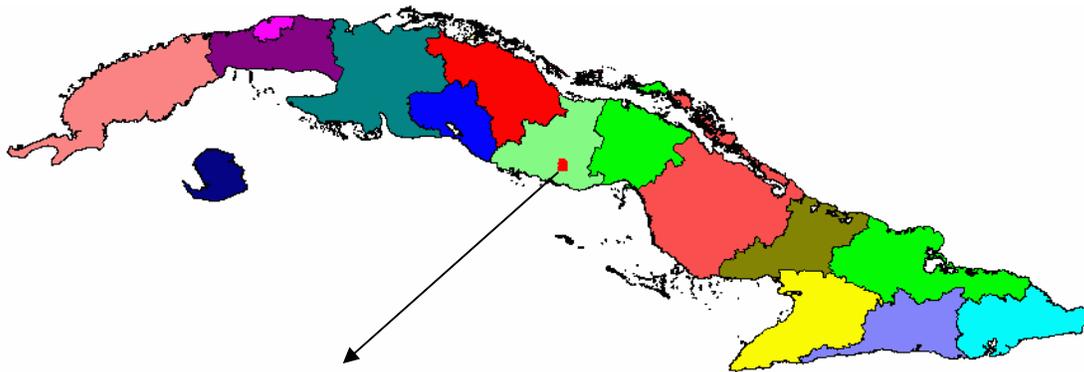
Capítulo II. Análisis comparativos de los principales indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos antes y después de recibir el financiamiento del proyecto PALMA

El presente capítulo aborda la caracterización de la UBPC San Carlos, los beneficios que recibió al incorporarse al proyecto PALMA y de forma comparativa los indicadores económicos y productivos antes y después de su entrada al proyecto.

2.1 Caracterización de la UBPC San Carlos

Área geográfica

El proyecto se desarrolla en la UBPC de San Carlos, Perteneciente al Consejo Popular de San Carlos, Municipio de La Sierpe, Provincia de Sancti-Spíritus.



UBPC San Carlos

El municipio de La Sierpe es un municipio donde los renglones fundamentales son el cultivo del arroz en las dos formas de producción existentes (especializado y no especializado) y la cría de ganado mayor en forma extensiva, es una zona baja, con terrenos llanos con muchos años de explotación. Dispone de fuentes de abasto superficiales y subterráneas.

Los cultivos varios, fundamentalmente el plátano tiene producciones deprimidas, y otras como la malanga, el boniato, la yuca, hortalizas y los frutales sus producciones no satisfacen la demanda de la población.

La UBPC cuenta con 174 socios, de ellos 27 son mujeres y tienen un área de 201,0 há en explotación de ellas dedicadas al plátano tradicional 40.5 las cuales

producen como promedio anual 205,5 toneladas, 5 há de frutales (guayaba y fruta bomba) que producen 25 toneladas al año, otros cultivos (yuca, boniato y maíz) con producciones insignificantes, existen 83.2 há ociosas, las cuales para su recuperación es necesario su desmonte y rehabilitación.

EL proyecto se inserta en la estrategia local del municipio de La Sierpe en la línea que se refiere a la mejoras de las condiciones existentes específicamente en la UBPC San Carlos del Consejo Popular del mismo nombre nueva en el Sistema de la Agricultura, que proviene del MINAZ, con buenos resultados productivos y financieros que es posible un apoyo a la finca para elevar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, favoreciéndoles en la variedad de alimentos y potenciando con mayor fuerza al plátano por constituir este un producto rico en carbohidratos y minerales.

Para ello se propone la rehabilitación y completamiento del sistema de riego existente, con la limpieza del canal primario, el revestimiento de 0,8 Km, la construcción de tres obras reguladoras y 12 obras de fabrica para que faciliten el uso y manejo adecuado del agua, la dotación y completamiento de implementos, utensilios y equipos, que propicien el buen desarrollo del trabajo agrícola y de oficina, la introducción del uso de materia orgánica, la capacitación del personal y la mejora de ingresos de la unidad.

El proyecto da respuesta a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sobretodo al referido a 1 Erradicación de la extrema pobreza y el hambre, 3 Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y el 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, ya que el proyecto se dirige al incremento de la producción de alimentos, pero aplicando los principios de desarrollo sostenible en las áreas productivas para proteger y conservar el medio ambiente.

Presenta una difícil situación económica-productiva en lo referido al aprovechamiento de su potencial productivo, sus rendimientos son bajos, la fluctuación laboral es alta, la inversión productiva es escasa, lo que ha provocado la desmotivación de sus trabajadores con una repercusión directa en las condiciones

materiales de vida de la familia y falta de abastecimiento de productos agrícolas en el mercado local.

Por lo que se hace necesario dar solución a esta problemática que permitirá la explotación de 83.2 hectárea de nuevas tierras productivas con la rehabilitación y completamiento del sistema de riego, los medios de trabajo para los obreros, implementos agrícolas y el uso de la tracción animal para evitar daños al medio ambiente, lo que propiciará alcanzar los promedios históricos que logró la unidad, además de incorporar áreas a la producción de hortalizas

Logrando en 122.0 há de plátano producciones de 1952 toneladas, frutales 13.42 há con 1342 ton, 8 há para la producción de malanga con una producción de 144 ton, y otros cultivos con rendimientos que duplican los actuales.

Para ello se requerirá la introducción de tecnologías y la adquisición de los medios de trabajo necesarios para la atención a las áreas, humanizando el riego con el completamiento del sistema y la adquisición de los medios de los implementos de trabajo necesarios para la atención a las áreas motivando así al hombre, lo que permitirá estabilizar la fuerza laboral, creando una cultura de atención para poder darle cumplimiento a lo establecido en los instructivos técnicos de los cultivos a sembrar allí, y demostrar que con la aplicación de materia orgánica se puede disminuir la aplicación de fertilizantes químicos, demostrar que con la aplicación de la tecnología de plátano extradenso se le evita al hombre la especialización en la conducción y deshije que son las labores más difíciles de dominar en el plátano y una de las causas de los bajos rendimientos que se obtienen y de la reducción de la vida útil de las plantaciones, y de esta forma aumentar paulatinamente las áreas bajo esta tecnología.

Además con la compra de 1 tractor de potencia media, la remotorización y compra de otros aditamentos de tres existentes en malas condiciones técnicas se garantiza la preparación de suelo y la atención a los cultivos, el traslado de los productos agrícolas desde las áreas de producción hasta los centros de comercialización, evitando las pérdidas de cosecha que por esta causa se han producido en las Cooperativas en períodos anteriores, también es necesaria la remotorización y adquisición de otros accesorios para el Jeep del administrador de la finca que facilita

el seguimiento del cumplimiento correcto de las practicas necesarias para cumplir los objetivos propuestos.

La imposibilidad actual de disponer de financiamiento en MLC por las vías tradicionales en el país para la adquisición de estos medios, nos sugiere acudir a la cooperación internacional para mediante su apoyo financiero potenciar el gran esfuerzo que realiza el gobierno cubano para brindarles el mayor apoyo material y moral a los usufructuarios incorporados, al significar esta fuerza de trabajo un importante personal en la política nacional del incremento de la producción de alimentos a nivel local para autoabastecerse y sustituir importaciones.

Objetivo general

Garantizar la presencia estable del plátano en la canasta básica, así como tener un suministro mas frecuente de otras viandas además de garantizar el consumo social (Ancianos, niños, embarazadas, hospitales, dietas)

Objetivos específicos

Implementación rigurosa de la tecnologías como son: riego, siembra de plátano extradenso, manejo adecuado y cumplimiento de los instructivos técnicos para los cultivos establecidos.

Aplicación de materia orgánica.

Capacitación de la fuerza técnica y obreros

Protección del medio ambiente.

Beneficiarios.

Directos: 174 Cooperativistas y sus familiares

Se facilitan un total de: 20 nuevos empleos

Mejoran sus suelos con la aplicación de materia orgánica

Mejoran los ingresos financieros de la unidad y de sus miembros

Diversifican sus producciones

Indirectos: Mejoran su dieta

_____ Pacientes en Hospitales

- _____ Pacientes de hogar materno
- _____ Pacientes de hogar de ancianos
- _____ Niños en Escuelas Internas
- _____ Niños En Escuelas seminternos
- _____ Sector Militar
- _____ Habitantes del municipio

Transverzalización y fortalecimiento del enfoque de género:

Se crean 20 fuentes de empleo, se capacitan a 174 miembros de la finca

Metas del milenio y derechos de las niñas y los niños:

El proyecto favorece la conservación del medio ambiente al emplear técnicas agrícolas ecológicas sostenibles.

Favorece el derecho de los niños a una dieta sana y saludable

Impacto ambiental del proyecto

Se introduce la siembra de plátano extradenso que es una tecnología agro ecológica sostenible que garantiza la protección del medio y el mejoramiento de los suelos al incorporar los fertilizantes orgánicos, el empleo de la tracción animal evita la compactación de los suelos y que vayan a dar a él restos de combustibles y lubricantes que normalmente emplea la maquinaria agrícola, además de que se incorpora al suelo toda la masa vegetal residual luego de la cosecha del fruto.

Se evita la erosión, al revestir el tramo de canal construido sobre colchón y con material arenoso y construirle las obras de regulación y distribución. Además evita el derroche de agua, al poder regular su entrega con las obras de fábrica

Obtención de producciones más sanas y sostenibles

Distribución de las áreas por fincas

Bases Productiva	Área(ha)
Finca 1	40,30
Finca 2	21,00
Finca 3	93,94

Finca 4	45,76
Total	201.0

Estas actividades se repiten para cada una de las áreas y se reinician cada vez que termine el ciclo productivo o sea cada vez que se cosecha se vuelve a preparar el área para una nueva siembra.

La semilla se adquirirá y se contratará en la localidad.

En las siembras tradicionales de plátano, malanga, frutales y hortalizas se realizaran como están instituidas en los instructivos técnicos de cada uno

Resultados esperados:

1- Estabilizar la siembra de 1.0Ha. mensuales de plátano por la tecnología de plátano extradenso.

2-Garantizar a partir del primer año de iniciado el proyecto la entrega como mínimo de 16 libras de viandas, frutas y de hortalizas en la canasta básica.

3-Garantizar de forma estable la entrega a los grupos vulnerables ancianos, niños, embarazadas y dietas medicas.

Sostenibilidad y aportes locales:

La sostenibilidad estará garantizada por la vinculación del Hombre al área y la aplicación de tecnologías con garantía de riego que permitirá altos resultados productivos y rentabilidad económica así como el reinicio de un nuevo ciclo productivo y la creación de una cultura agrícola partiendo de la implementación de una disciplina técnica rigurosa en todo el ciclo de los cultivo, que ha permitido que las plantaciones se encuentren con buen estado vegetativo para orgullo de los trabajadores que laboran en los mismos

La Empresa de competencia garantiza la fuerza productiva, el asesoramiento técnico, con personal calificado y el mantenimiento de los sistemas de riego empleados.

La aplicación de materia orgánica y la explotación racional del suelo.

La materia orgánica será aportada por la UBPC.

Se crea un sistema de seguridad y protección para cuidar y velar sus bienes.

Capacitación:

Se realiza una instrucción inicial al productor sobre las tecnologías a emplear y se continúa con el asesoramiento directo del especialista del proyecto. Para ello se cuenta con los instructivos técnicos necesarios así como videos demostrativos.

Se impartirán conferencias y clases prácticas del uso y manejo del Agua por cultivos.

Talleres de Preparación de tierra y Siembra

Talleres de agrotecnia de los cultivos.

Conferencias, Videos y Clases prácticas de Sanidad Vegetal

Domesticación y uso de la tracción animal,

Materia Orgánica y agroecología.

La estructura de dirección de la UBPC esta Conformada por:

1. Administrador de la UBPC.
3. Jefe departamento recursos humanos
4. Jefe departamento económico
6. Jefe departamento de aseguramiento
7. Jefe departamento de ganadería y cultivos varios
9. Jefe de seguridad y protección

A continuación se relacionan los principales recursos aportados por el proyecto a la UBPC San Carlos.

Recurso aportados a la UBPC San Carlos por el Proyecto PALMA

Medios	Cantidad	UM
Alambre de púas	1	Tonelada
Azadón	40	Unidad
Barreta	10	Unidad
Bota de agua C/alta	25	Par
Bota de piel c/ casquillo	46	Par
Cajas Plásticas	100	Unidad
Calzado femenino	24	Par

Cinta métrica de 5 m	1	Unidad
Cinta p/ impresora EPSON LX-300	2	Unidad
Excavadora manual sacatierra	2	Unidad
Guantes reforzados de trabajo	40	Par
Juego de destornilladores	1	Juego
Machete 24'''	100	Unidad
Martillo de uña curva	2	Unidad
Memorias Flash 4 GB	1	Unidad
Rastrillo de 12 dientes	5	Unidad
Regadera 12 Lts	10	Unidad
Teja de Zinc 3x0.9 mts	70	Unidad
Arado ADI-3M	2	Unidad
Microcomputadoras y Impresora	1	Unidad
Archivo metálico de 4 gavetas	1	Unidad
Carreta platanera	2	Unidad
Chapeadora mecánica CH-60H	1	Unidad
Grada 965 Kg	2	Unidad
Mochila p/fumigación con capacidad de 16 Lts	4	Unidad
Moto mochila	1	Unidad
Silla giratoria para computadora c/brazo	1	Unidad
Tractor 14 KN de 57 hp	1	Unidad

2.2 Diagnostico de los resultados económicos y productivos de la UBPC San Carlos

Para la realización del diagnostico se analizó a través del análisis de documentos y otras técnicas el comportamiento de los indicadores de producción de toda la UBPC y se tomaron como muestras más significativas las cuatros fincas productoras de cultivos varios por ser las que concentran el mayor peso en la producción de la unidad, se tendrán en cuenta un grupo de indicadores y su tendencia evolutiva. Los indicadores son los siguientes:

Niveles de producción: Representa el total de los niveles de producción de bienes y servicios en términos físicos alcanzados independientemente de su destino, es decir, tanto de bienes y servicios con destino a otros usuarios como para la propia entidad.

Rendimiento: Se entiende por rendimiento el producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. Es un indicador que mide eficiencia y eficacia de las operaciones.

Costo por peso: Este indicador económico constituye uno de los más importantes para determinar la eficiencia económica de cualquier entidad.

Se obtiene dividiendo el costo entre el valor de los ingresos, real o planificado, según se trate.

Es necesario plantearse periodo tras periodo rebajar este índice que significa una mejor utilización de las materias primas, los materiales, piezas de repuesto y sobre todo los combustibles ya que el país carece de fuentes energéticas, así como el salario como pago justo de la fuerza de trabajo de acuerdo con el rendimiento.

Productividad: La productividad del trabajo categoría fundamental de la producción material. Expresa la potencia real (en funciones) del trabajo concreto, creador de bienes materiales, y si existen las condiciones necesarias, también como creador de valores.

Estadísticamente es el indicador que muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo, y se mide por la cantidad de unidades de producción elaboradas en una unidad de tiempo (Productividad en términos físicos) y/o la cantidad de valor creado por unidad de tiempo (productividad en valores).

La productividad del trabajo como indicador para medir la eficiencia o efectividad del trabajo social en el sistema socialista puede cuantificarse por obrero, por empresas de la misma rama, en unidades físicas, en unidades de tiempo empleado para la elaboración de una unidad de producto.

La medición de la productividad del trabajo en términos de valor permite uniformar el cálculo, y al relacionar la producción en valor con el promedio anual de trabajadores como indicador refleja la cantidad de hombres-año trabajador, nos permite calcular la productividad de un trabajador al año.

Salario Medio: Se define como el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador, de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo aportado. Desde el punto de vista de la estadística es el resultado de dividir el fondo de salario por el promedio de trabajadores. Para el año planificado se obtiene a partir del salario medio del periodo que se tome como base, añadiéndole el resultado del cálculo de los factores que determinen su variación.

La planificación del salario medio y su correlación con la productividad es el factor más importante y decisivo del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de sus ritmos de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de la empresa.

Por otra parte, el aumento constante y acelerado de la productividad del trabajo es una ley económica objetiva de la sociedad y representa la premisa principal del progreso económico, político, social y cultural de la sociedad socialista, por lo que es preciso garantizar el plan, con el incremento de los volúmenes de producción que se lleven a cabo, el crecimiento de la producción fundamentalmente a costa del aumento de la productividad del trabajo y no a través del incremento del número de trabajadores.

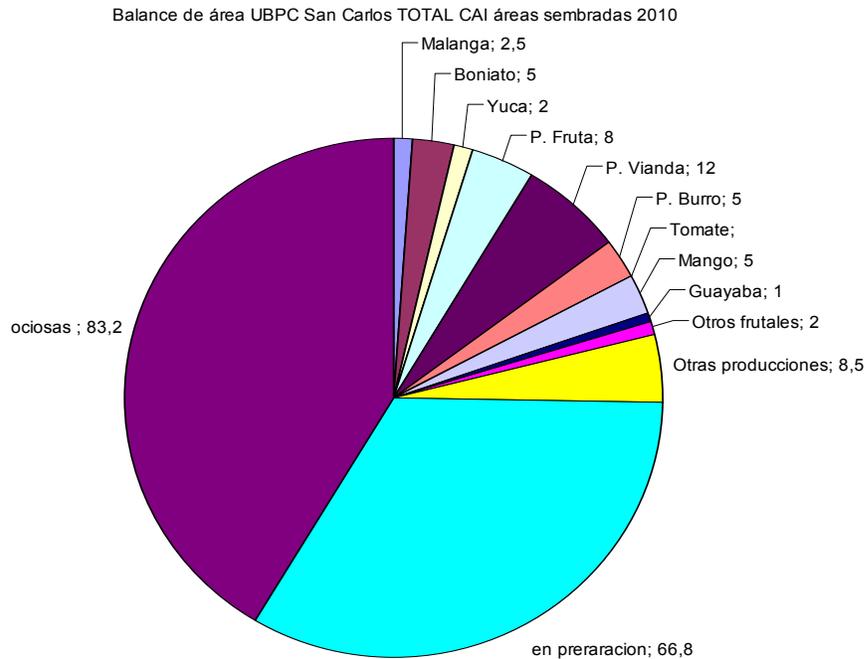
Al elaborar el plan de salarios para la entidad, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento y el incremento de la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el de salario medio; ello permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la entidad, a la vez que garantiza el equilibrio entre el poder adquisitivo y la disponibilidad para el consumo.

Ganancia: Es la acumulación monetaria que se produce en las empresas al deducir del total de ingresos, el total de los gastos de un periodo determinado. Esta refleja como indicador resumen, la eficiencia de la gestión económica de las entidades. En los casos en que los ingresos sean menores que los gastos, el resultado se denomina pérdida.

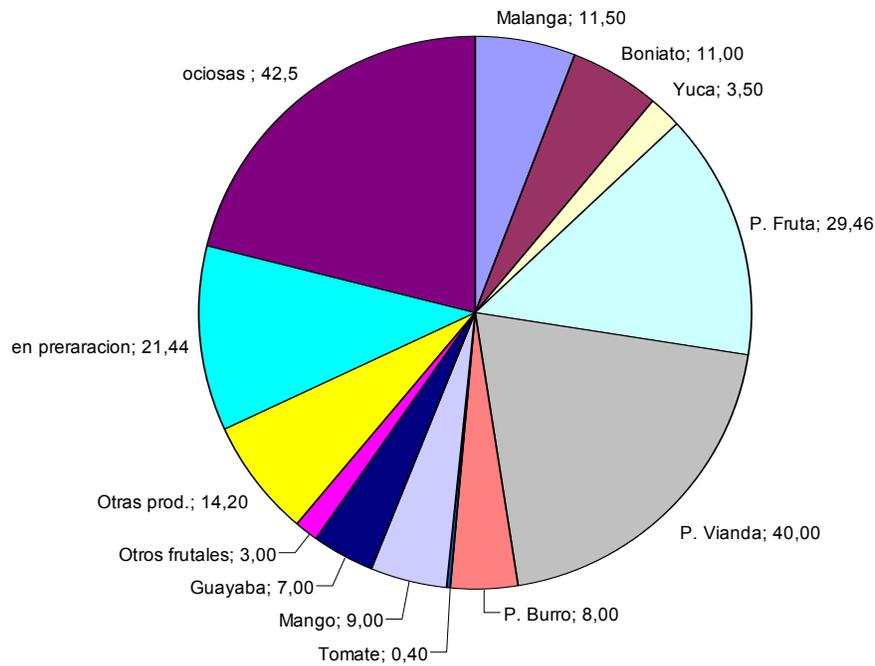
En esta segunda etapa, también, se determina el porcentaje de implantación del componente ambiente de control y se define el plan de acción a desarrollar con vistas a solucionar las insuficiencias que se detecten en la aplicación de la guía de control interno en el componente que se analiza. El diagnóstico se realiza mediante el desarrollo de un procedimiento específico diseñado por el investigador el cual consta de cinco pasos, en un primer momento se diseña la encuesta para determinar el porcentaje de implantación del ambiente de control de acuerdo a la percepción de los trabajadores de cada una de las normas que integran el componente ambiente de control lo cual da la medida del efecto, el conocimiento y la aceptación de las políticas de administración por parte del colectivo de trabajadores, se selecciona la muestra y se aplica la encuesta para posteriormente procesarla y llegar a resultados, en otro momento de este procedimiento se aplica la guía de control interno en el componente objeto de estudio de cuyos resultados se deriva el plan de acción para dar respuesta a las deficiencias que se detecten

Utilización del área

Al cierre de diciembre del 2010 de las 201 Há con que cuenta la UBPC existían sembradas solo 51 Há, 66.8 estaban declaradas como en preparación o sea son áreas que no se están cultivando pero que no están declaradas como ociosas y que están inutilizables por cualquier motivo y 83.2 Há si estaban declaradas ociosas. En siguiente gráfico ilustra la distribución por cultivos.



Por el contrario al cierre de diciembre del 2011 de las 201 Ha con que cuenta la UBPC existían sembradas 137.06 Ha, 21.44 estaban declaradas como en preparación o que no se están cultivando pero que no están declaradas como ociosas y que están inutilizables por cualquier motivo y 21.44 Ha si estaban declaradas ociosas. En siguiente gráfico ilustra la distribución por cultivos.



La comparación entre ambos periodos demuestra como se ha reducido al área ociosa en un 51 % quedando solamente al finalizar diciembre del 2011 un total de 42,5 há las que en los momentos de realizar esta investigación se encontraban en proceso de desmonte de marabú por fuerzas de la unidad de servicios técnicos del CAI Arrocerero.

Con respecto a las producciones de plátano se realizó por la tecnología de extradenso que es una tecnología agro ecológica sostenible que garantiza la protección del medio y el mejoramiento de los suelos al incorporar los fertilizantes orgánicos, se ha empleado de la tracción animal para evitar la compactación de los suelos y que vayan a dar a él restos de combustibles y lubricantes que normalmente emplea la maquinaria agrícola, además de que se incorpora al suelo toda la masa vegetal residual luego de la cosecha del fruto y el compromiso para el proyecto PALMA era de sembrar una ha cada mes lo cual se cumplió al cierre de diciembre 2011

Niveles de producción

En el gráfico 2.1 se muestran los niveles de producción obtenidos en los Cultivos Varios específicamente en la producción de plátano por ser el producto que constituyen la producción fundamental de esta entidad y como se puede observar al comparar los valores obtenidos por fincas son siempre superiores en el 2011, en esto influye directamente la mejora de las condiciones de riego, la siembra por el método de extradenso la utilización de laboreo por tracción animal y la capacitación del personal vinculados al área en temas como la agricultura sostenible, Etc.

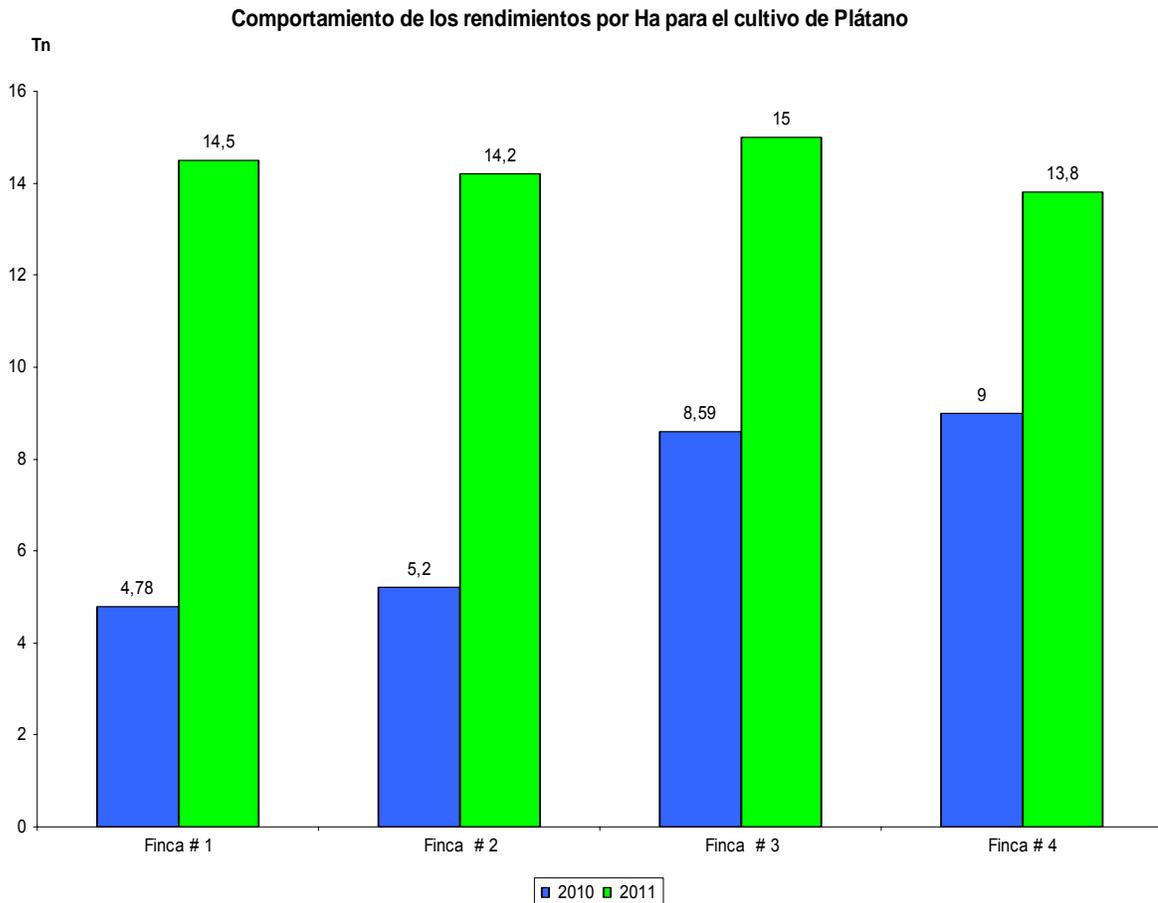


Grafico # 2.1: Comportamiento de los niveles de producción

Rendimientos Totales

Los rendimientos por Ha obtenidos por la UBPC San Carlos en los años 2010 y 2011 se calcularon a partir del análisis integral de las producciones o sea la suma de las áreas sembradas del cultivo entre las producciones totales, estos valores distan aun de los índices generales para el cultivo pero se destaca como prácticamente se duplican con relación al año base.

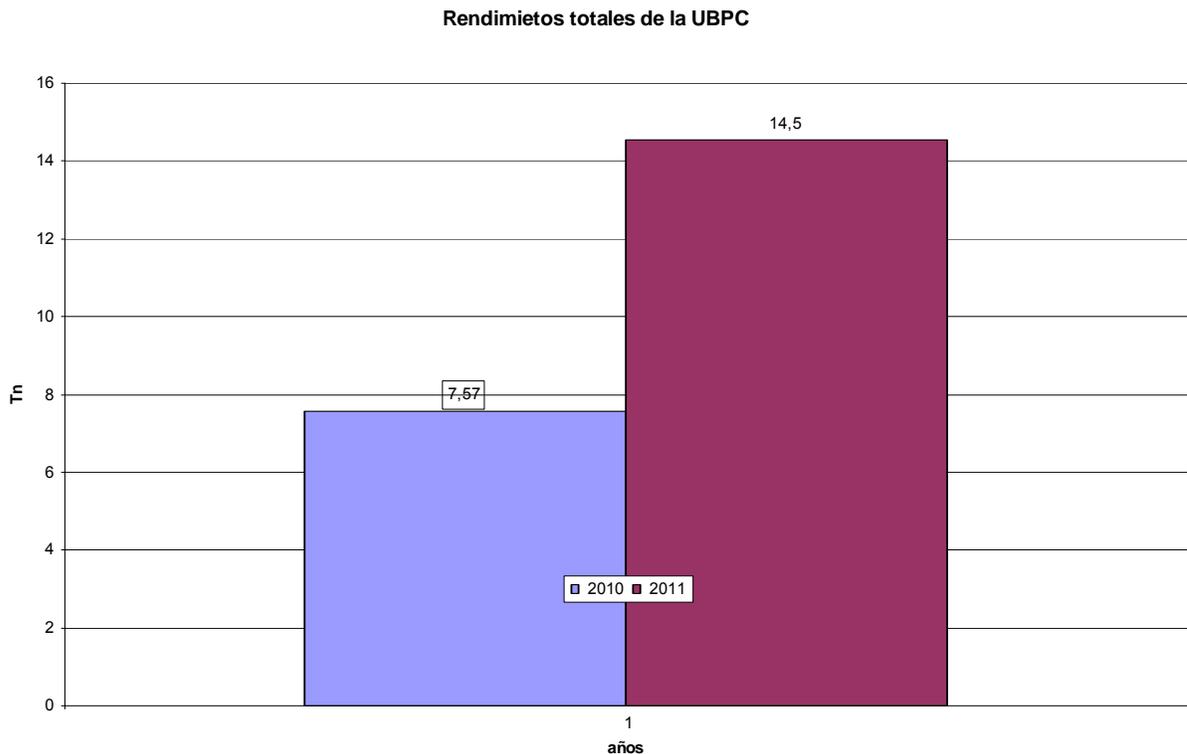


Grafico # 2.2: Rendimientos totales.

Costo por peso

El costo por peso de producción de la UBPC, como se muestra en la gráfica, disminuye en 0,2 al incorporarse al proyecto PALMA, rebajar este índice significa en

la UBPC San Carlos una mejor utilización de las materias primas, los materiales, piezas de repuesto y sobre todo los combustibles, así como el salario como pago justo de la fuerza de trabajo de acuerdo con el rendimiento ya que los obreros se vincularon directamente a las áreas a través de las fincas.

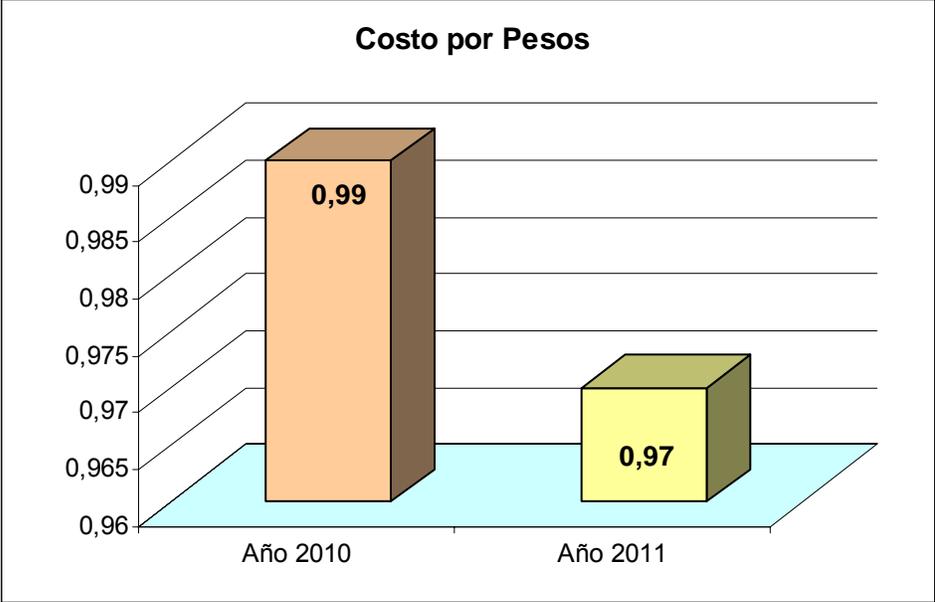
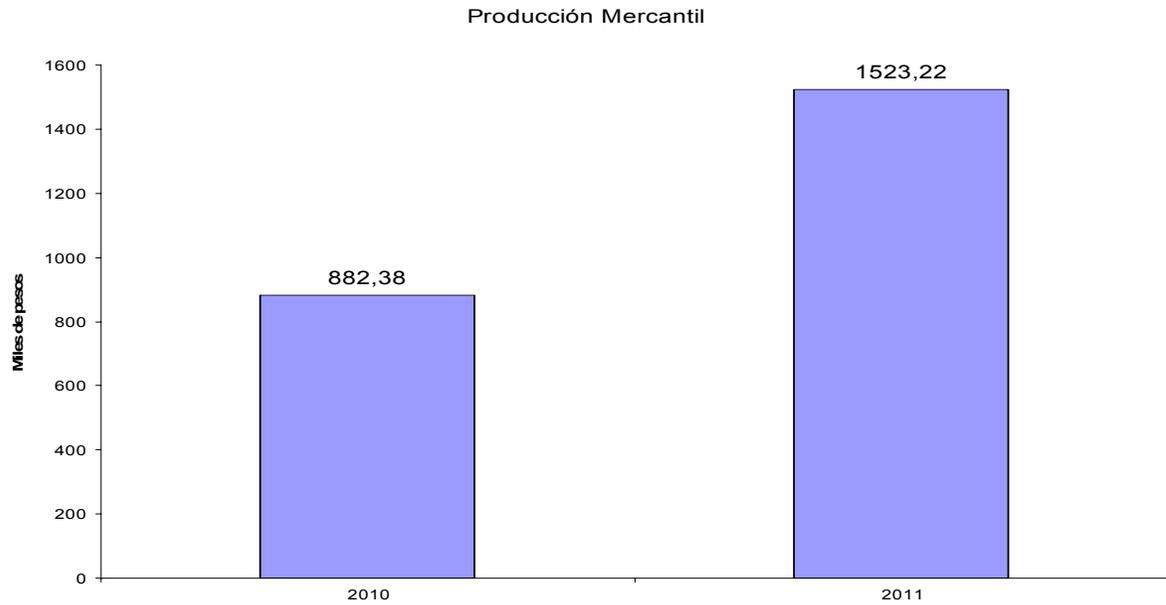


Grafico # 2.3: Costo por peso

Producción Mercantil

Para calcular la producción mercantil se sumaron las cuantas de ingresos más la cuenta de producción terminada sin incluir el saldo al inicio del periodo, existe un incremento con respecto al año anterior de 6.41 mp constituyendo otro elemento que demuestra los avances que ha tenido la UB PC.



Productividad

En el grafico # 2.4 se muestra el comportamiento del indicador productividad en los años del 2010 y 11

El incremento de la productividad del trabajo se encuentra muy vinculada al perfeccionamiento de la dirección, organización de la producción y el trabajo cuestiones estas vinculadas con la incorporación al proyecto PALMA existiendo una relación proporcional entre el cumplimiento de las normas y el incremento de la productividad del trabajo.

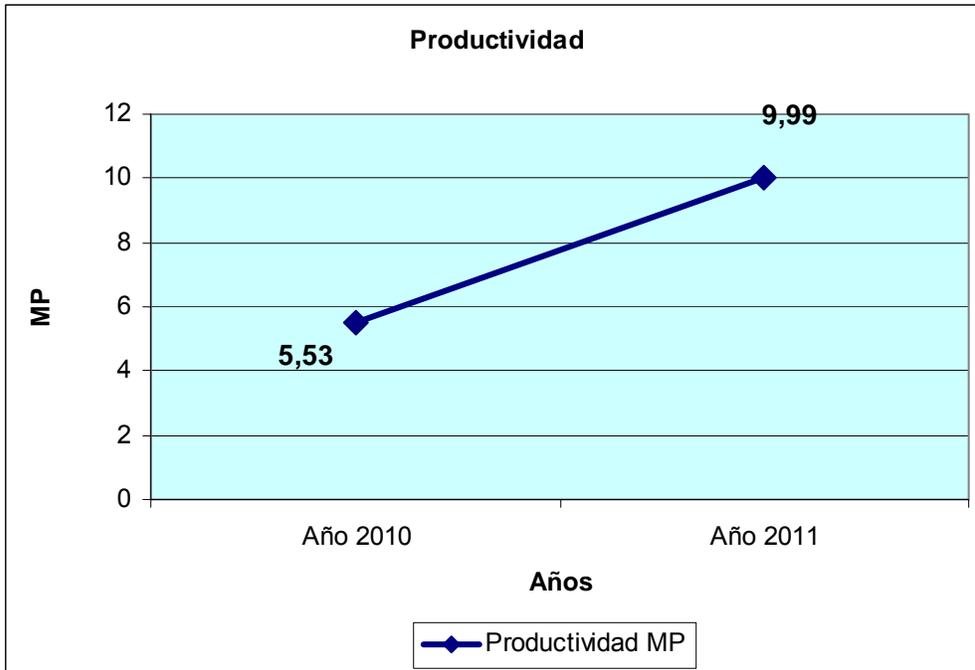
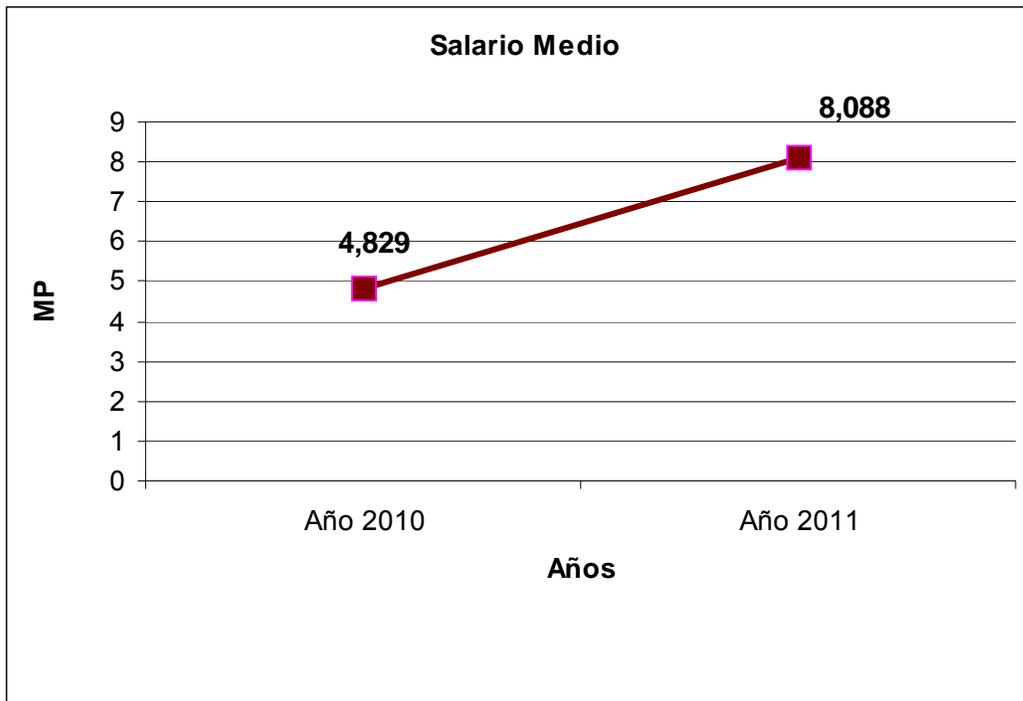


Grafico # 2.4: Productividad

La productividad en el año 2010 sufrió una marcada disminución producto que en este periodo se agudizaron las carencias materiales de la UBPC por la falta de atención directa de la empresa del MINAZ y la grave sequía que afectó la provincia lo cual provocó que la presa ZAZA limitara el abasto de agua al territorio y por tanto las producciones se disminuyeran y se incrementaran los gastos adicionales para las producciones.

Salario Medio.

En el gráfico # 2.5 se muestra el comportamiento del indicador salario medio en los



años del 2010 y 11

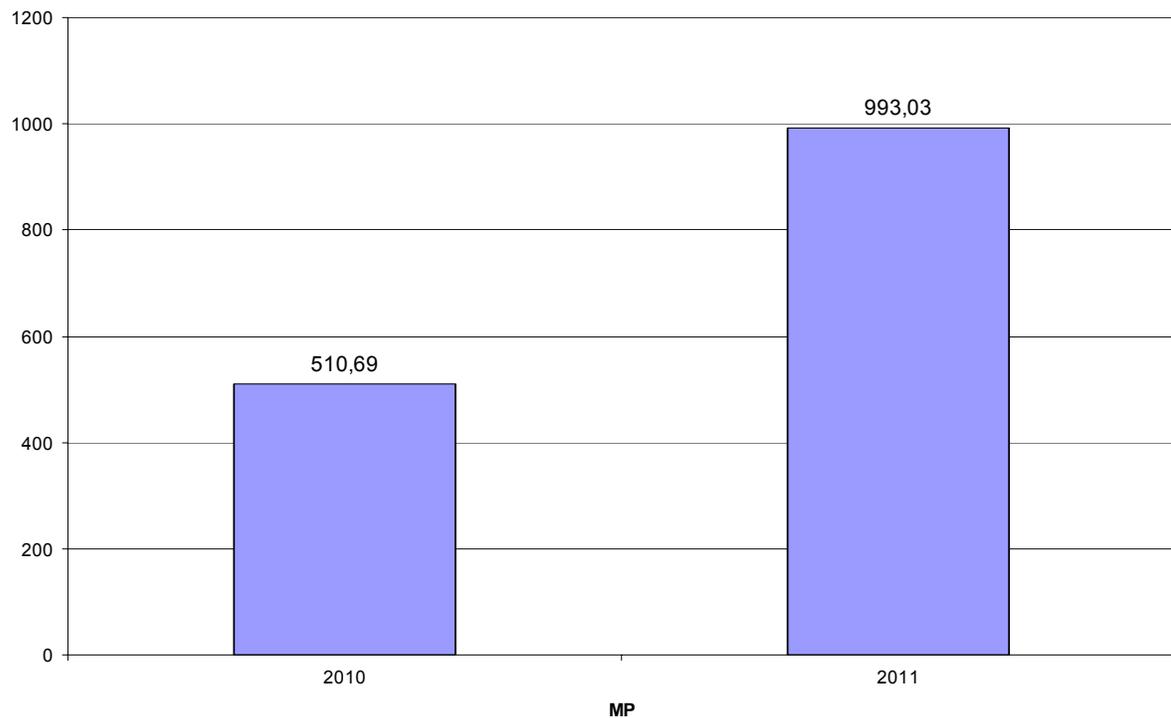
Con la reactivación de las fincas se procedió a la vinculación del hombre al área, los cuales aumentaron su sentido de pertenencia, se les calificó con varias acciones de producción, en agricultura sostenible y otras.

El salario medio prácticamente se duplicó lo cual trajo consigo un mayor interés de los trabajadores, más dedicación a su trabajo y aumento la motivación en el recurso más importante del proceso productivo que es el HOMBRE.

Valor Agregado

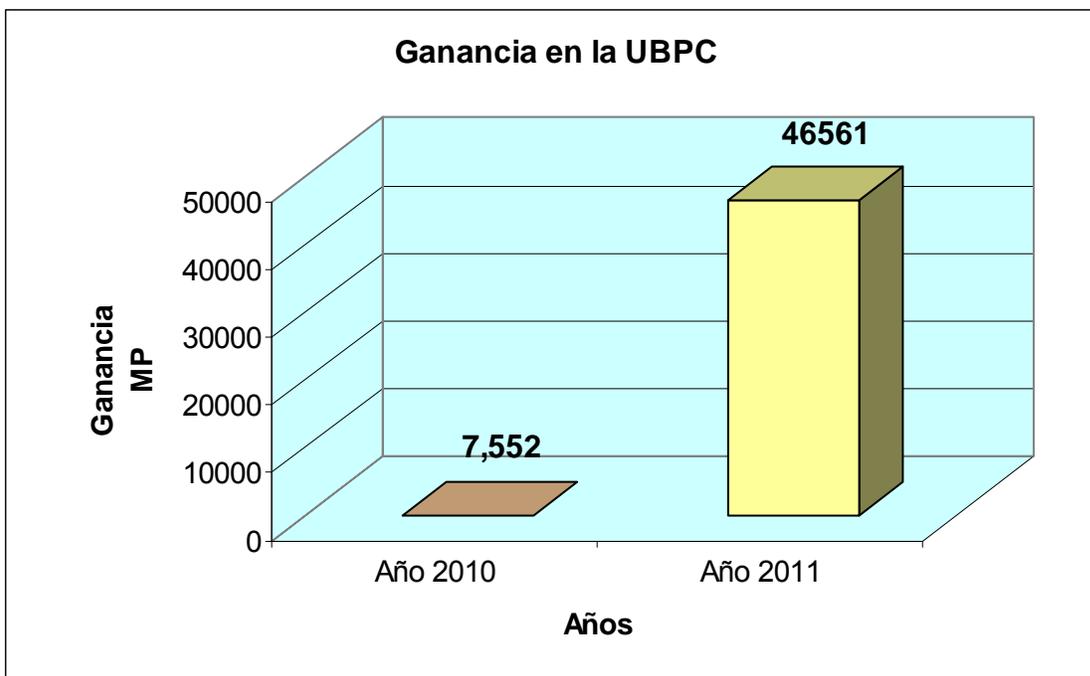
Este indicador se calcula disminuyendo de la producción bruta los gastos materiales, se puede apreciar en la gráfica como se incrementa con relación al año 2010 en 482.3 miles de pesos. Demostrando que los aportes del financiamiento del proyecto son positivos.

Valor agregado



Ganancia

La ganancia es cuestión de un análisis independiente porque a pesar de corroborar los objetivos de la investigación con la disminución ocurrida en el año 2010 entre otras causas por el deterioro o disminución de los indicadores anteriormente planteados se aprecia que si bien el 2011 fue superior esta pudo ser mayor pero fue necesario contratar los servicios de la UEB Servicios Técnicos para acometer la limpieza de las áreas infectadas por marabú y la roturación de otras que necesitaban de equipos de alta y media potencia, además fue necesario contratar también los servicios de la UEB Alfredo T. Calzada para la reparación del canal de riego y sus obras de fabrica.



VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO PALMA EN LA UBPC SAN CARLOS

Lo demostrado anteriormente permite afirmar que el financiamiento aportado por el proyecto PALMA a la UBPC San Carlos ha ejercido un papel positivo pues ha impactado de forma significativa en los resultados económicos y productivos de la misma ya que se ha incrementado el área cultivable, se han eliminado varias que se encontraban cubiertas de marabú, se ha incrementado la producción en general y los indicadores económicos han permitido el incremento de la ganancia y el salario y la capacitación de los trabajadores.

CONCLUSIONES

- La elaboración del marco teórico demostró la relación entre los indicadores económicos y productivos con el proyecto PALMA.
- La UBPC San Carlos antes de recibir los aportes del financiamiento del proyecto PALMA presentaba una situación económica y productiva no acorde con sus potencialidades, esta situación se fue transformado en la medida que se recibieron los beneficios del proyecto.
- El financiamiento del proyecto PALMA ha ejercido un impacto positivo en los indicadores económicos y productivos de la UBPC San Carlos del municipio La Sierpe.

RECOMENDACIONES

- Realizar este estudio en las demás Unidades que ha sido beneficiadas por el financiamiento del proyecto PALMA.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Anexo a la Resolución No 297 MFP, “Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables”, Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al día, Sección I, Capítulo I, Documento 2, 2003.
- ◆ Benítez Miranda, Miguel Ángel-Maria Victoria Miranda Dearribas- Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
- ◆ BLANK BUBIS León. Administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali Centro Editorial Universidad del Valle 1991.
- ◆ Boyatzis, R.(1982). The competent Manager, N.Y Wiley and Sons.
- ◆ BRAY Rafael Ricardo. Documento básico de trabajo. Cali Universidad del Valle 1991.
- ◆ Cejas Gómez, Francisco – Manual de Economía para dirigentes de empresas industriales.
- ◆ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato-Ediciones Mc Graw Hill: México 1995.
- ◆ Comisión Europea, (1995- 1996): “Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)”
- ◆ Cordero L. FET AL:” Escuela de Administración”, Universidad Fermín del Toro, 2005.
- ◆ DÁVILA Carlos. Teorías Organizacionales y Administración: un enfoque crítico. Bogotá. McGraw Hill 1993.
- ◆ Decreto Ley No. 92 “Sobre la Responsabilidad Material”, 1986.
- ◆ Díaz A. “Descripción de Operaciones Típicas de una Empresa”, México, 2001.
- ◆ Estrada Santander, José Luis. Diccionario Económico. 1987
- ◆ Fernández Nogales Ángel, (1997): Investigación de Mercados: obtención de información, Editorial Civitas, Madrid.
- ◆ Guía de Control Interno actualizada, para la verificación de la implementación de la Resolución 297,2005.
- ◆ HALL Richard H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. México. Prentice Hall 1996.
- ◆ IAC Control Interno:” Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente” Nueva York: AIA, 1949.
- ◆ IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria.” El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor”. Nueva York: AICPA, 1972.

- ◆ Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).1992
- ◆ Jensen M. Éxitos y fracasos de los Sistemas de Control Interno. Harbard Deusto Business-Review, 1995.
- ◆ Leboterf. El diseño de puestos de trabajo en el perfil ocupacional. México.1997 2da Edición 2000.
- ◆ Macias E. García (UNAM) Maestría en administración de Negocios, México 2005.
- ◆ Material de Consulta II, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno, Colectivo de Autores, Cuba, 2005.
- ◆ Ministerio de Finanzas y Precios 1996, Seminario sobre Auditoría Interna, La Habana, Cuba.
- ◆ Pérez Betancourt, Armando - Díaz LLorca, Carlos B.- El Directivo y la Ideología Organizacional Cubana. Editorial Ciencias sociales.
- ◆ Pérez Betancourt, Armando- Moya, Rogelio- González Sánchez, Berto-Cacería de Errores- Editorial ciencias Sociales.
- ◆ Perrenound, (2000). "El enfoque de Competencias en la formación y desarrollo de los Recursos Humanos Calificados. Actualidad y Perpectivas". Material I. La Habana. Grupo para el estudio de competencias en la Gestión de Recursos Humanos . 21 p.
- ◆ Puchol, Luis: Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
- ◆ Resolución Económica del V Congreso del Partido de Cuba, Periódico Gramma, 1997.
- ◆ Resolución No 26 MAC "Guía Metodológica de Auditoría de Gestión", 2006.
- ◆ Resolución No 60 del MAC, "Normas del sistema del Control Interno", Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capitulo I, Documento I, 2003.
- ◆ Resolución No. 100 MAC "Normas de Auditoría Interna", 2004.
- ◆ Resolución No. 12 MTSS "Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial", 1998.
- ◆ Resolución No. 188 MTSS "Sobre los Reglamentos Disciplinarios Internos." 2006
- ◆ Rubio P. Domínguez, "Introducción a la Gestión Empresarial", 2006.
- ◆ Russenas FET AL "Manual de Control Interno" Buenos Aires, Cangallo, 1978.
- ◆ Schvarstein, Leonardo – Psicología social de las organizaciones-nuevos aportes- Editorial Félix Varela.
- ◆ "Sindicatura General de la Nación" Normas Generales del Control Interno", (1998).

- ◆ Stoner, James Administración –Primera parte-Quinta edición .1995
- ◆ Stoner, James Administración –Segunda Parte-Quinta edición.1995
- ◆ Tyson, Shaun y Cork, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1988.
- ◆ Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección .No. 004. ISTH. Holguín, Cuba.1990.

Sitios Visitados

<http://www.navactiva.com/CEIN>

<http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no2/controlde>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxchtm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcincvhtm>

<http://www.conocer.org.mx>

[http:// www. Monografías.com/administración-y-finanzas/index.shtml](http://www.Monografias.com/administración-y-finanzas/index.shtml).

Anexos

Anexo 1 ANALISIS INTEGRADO DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS MESES DICIEMBRE 2010 y DICIEMBRE 2011

CONCEPTOS	FILA	2010	2011
INGRESOS TOTALES	1	1,201,651	1,552,033.54
VENTAS TOTALES	2	874,755.87	1,519,968.95
VENTAS EXTERNAS	3	874,755.87	1,519,968.95
De ellas:Mercado Agropecuario	4		
VENTAS INTERNAS	5		
INGRESOS DE COMEDORES Y CAFETERIA	6	45,276.79	29,129.79
OTROS INGRESOS	7	281,618.34	2,934.80
COSTOS GASTOS IMPUESTOS	8	1,194,099	1,505,472.33
COSTOS DE VENTAS TOTALES	9	643,189.04	1,183,228.84
COSTOS DE VENTAS EXTERNOS	10	643,189.04	1,183,228.84
De ellos; Mercado Agropecuario	11		
COSTOS DE VENTAS INTERNOS	12		
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	13	234,781.75	267,409.10
GASTOS DE COMEDORES Y CAFETERIA	14	28,156.41	29,064.18
OTROS GASTOS	15	522,753.55	293,179.31
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	16	7,552.00	46,561.21
PROMEDIO DE TRABAJADORES	17	158.00	152.00
PRODUCCION BRUTA	18	882,381.25	1,523,225.89
COSTO DE LA PRODUCCION BRUTA	19	1,126,664.53	1,717,585.62
COSTO POR PESO DE LA PROD.BRUTA	20	1.28	1.13
VALOR AGREGADO	21	510,690.25	993,033.49
PRODUCCION MERCANTIL	22	882,381.25	1,523,225.89
COSTO DE LA PRODUCCION MERCANTIL	23	1,421,470.22	2,056,568.31
COSTO POR PESO DE LA PRODUC. MERCANT	24	1.61	1.35
COSTO POR PESO DE VENTAS TOTALES	25	0.74	0.78
PRODUCTIVIDAD VALOR AGREGADO	26	3,232.22	6,533.12
SALARIO MEDIO	27	4,829.99	8,088.17
PRODUCTIVIDAD MERCANTIL	28	5,584.69	10,021.22
PRODUCTIVIDAD EN VENTAS	29	5,536.43	9,999.80
TOTAL DE GASTOS	30	2,807,300.75	1,984,000.46
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	31	300,281.53	380,833.86
COMBUSTIBLES	32	26,967.80	39,671.04
ENERGIA	33	2,956.50	2,594.95
SALARIO	34	763,137.69	1,229,401.22
SEGURIDAD SOCIAL	35	183,503.24	166,512.88
AMORTIZACION	36	894.84	253.50
SERVICIOS PRODUCTIVOS	37	41,485.17	107,092.55
ESTIMULACION SALARIAL	38		
OTROS GASTOS	39	1,488,073.98	57,640.46
GASTO MATERIAL	40	330,205.83	423,099.85
OTROS INDICADORES DE EFICIENCIA	40.02	//////////	//////////
Gastos de Sal.por Peso Valor Agreg.	41	1.49	1.24

Gastos totales por peso de Valor Agr	42	5.50	2.00
Gastos Sal.por peso de Ventas	43	0.87	0.81
Gastos Total por peso de Vantas	44	3.21	1.31
Gastos de Sal.por peso Prod.Merc.	45	0.86	0.81
Gastos totales por peso Prod,Merc	46	3.18	1.30
Gastos de Direc.por peso de Ing.	47	0.20	0.17
Gastos de Direc.por peso de gastos	48	0.08	0.13
Costo por Peso Total	49	0.99	0.97

Anexo 2 ficha técnica del proyecto PALMA para UBPC San Carlos

Rubro	Descripción	Cantidad (UM)		Costo Unitario MN	Costo Unitario CUC	Costo Total MN	Costo Total CUC
Personal							
Director	Salario	30 meses	1	350,00		10.500,00	
Contador	Salario	30 meses	1	325,00		9.750,00	
						20.250,00	
Capacitación							
Equipos Electrodomesticos							
	Bebederos	u	1	132,25	115,00	132,25	115,00
	Ventiladores	u	10	31,45	27,35	314,53	273,50
Equipos Hidráulicos							
Equipos de Audio							
Otros equipos							
	Arados ADI 3	u	2	4.600,00	4.000,00	9.200,00	8.000,00
	Grada 950	u	2	8.050,00	7.000,00	16.100,00	14.000,00
	Chapeadora	u	2	4.830,00	4.200,00	9.660,00	8.400,00
	Arado Criollo 1	u	5	104,29	90,69	521,47	453,45
	Arado Criollo 2	u	2	106,44	92,56	212,89	185,12
	Araña de 5 Patas	u	5	107,70	93,65	538,49	468,25
	Carreta Platanera	u	2	374,24	325,43	748,49	650,86
	Multiarado	u	4	113,56	98,75	454,25	395,00
						37.882,36	32.941,18
Mobiliario							
Mobiliario Informatico							
Mobiliario Oficina							
	Buroes	u	3	287,50	250,00	862,50	750,00
	Sillas	u	10	11,16	9,70	111,55	97,00
	Archivos	u	2	145,45	126,48	290,90	252,96
Mobiliario Otros							
						1.264,95	1.099,96
Materiales/Accesorios /Herramientas							
Insumos de Transporte							
	Baterias	u	8	118,75	103,26	949,99	826,08
	Gomas de Jeep 40x15	u	4	75,27	65,45	301,07	261,80
	Sistema Hidraulico de Tractor	u	2	1.150,00	1.000,00	2.300,00	2.000,00
	Gomas Traseras de Tractor 15,5 x 38	u	10	374,46	325,62	3.744,63	3.256,20
	Gomas Delanteras 7,50 x 20	u	10	74,45	39,62	744,50	396,20
	Camaras Traseras	u	10	21,48	22,61	214,80	226,10
	Camaras Delanteras	u	10	7,95	7,57	79,50	75,70

	Aceite	Lts	731,52	1,20	1,20	877,82	877,82
	Remotorización de Jeep	u	1	5.750,00	5.000,00	5.750,00	5.000,00
	Remotorización de Tractor	u	2	10.925,00	9.500,00	21.850,00	19.000,00
Insumos y/o accesorios Informáticos							
Insumos médicos							
Medicamento y Reactivos							
Insumos Agrícolas							
	Alambre de Puas	Rollo	20	107,67	71,20	2.153,40	1.424,00
Material Eléctrico							
Materiales de Construcción							
	Cabillas	Tm	2	557,75	485,00	1.115,50	970,00
	Cemento	Tm	15	42,17	36,67	632,56	550,05
	Bloques	u	1000	1,09	0,95	1.092,50	950,00
	Tejas de Fibrocemento	u	50	5,75	5,00	287,50	250,00
Materiales de Ferrería							
	Llavines	u	4	21,32	15,00	85,28	60,00
	Juegos de Baño	u	1	75,00	68,00	75,00	68,00
	Grey	Cjas	10	19,12	14,73	191,20	147,30
	Monturas	u	3	345,00	300,00	1.035,00	900,00
	Cesto	u	2	6,44	5,60	12,88	11,20
Material Hidráulico							
Material de acabado (que incluye pintura, carpintería, cristalería, masilla, yeso, etc.)							
	Madera	M3	2	328,00	325,62	656,00	651,24
	Pinturas	Gls	10	26,74	23,25	267,38	232,50
Materiales de Oficina							
Herramientas							
	Palas de Punta	u	10	1,15	1,00	11,50	10,00
	Azadas	u	50	7,07	6,15	353,63	307,50
	Limas	u	30	2,30	2,00	69,00	60,00
	Machetes	u	30	3,54	3,08	106,26	92,40
	Coas	u	15	3,80	3,08	57,00	46,20
	Equipo de Oxícorte	u	1	434,45	377,78	434,45	377,78
Otros Materiales							
	Estructuras Metálicas (Compuertas)	u	15	120,00	112,35	1.800,00	1.685,25
						47.248,34	40.713,32
Servicios							
	Tractor Potencia Media	u	1	64.880,40	56.417,74	64.880,40	56.417,74

Lencería y vestuario (se refiere a ropa y calzado de trabajo.)							
						64.880,40	56.417,74
						171.526,05	131.172,20

Anexo 3 Presupuesto del proyecto PALMA para UBPC San Carlos

Rubro (Código)	Cuenta Presupuestaria	Descripción	Aportes			
			Local MN	Local USD	Contraparte USD	Total USD
001		Personal	20.250,00			0,00
002		Capacitación				
003		Intercambio Técnico				
004	72399	Equipamiento	37.882,36		35.576,47	35.576,47
005	72220	Mobiliario	1.264,95		1.187,96	1.187,96
006		Materiales/Accesorios/Herramientas	47.248,34			43.970,39
	73400				25.920,00	
	72300				18.050,39	
007		Servicios				
008		Bibliografía				
009 **		Monitoreo y Seguimiento				
010 **		Programación Local				
011	72215	Otros	64.880,40		60.931,16	60.931,16
TOTAL PRESUPUESTO			171.526,05	0,00	141.665,98	141.665,98

Anexo 4 fotos de los cultivos en áreas que anteriormente estaban cubiertas de marabú y ahora cuentan con sistema de riego y cercadas.



