



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOVIS INPONETUR VIRILISTCGA. 1948

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Departamento de Contabilidad y Finanzas

*Tesis para optar el grado de Master
en Contabilidad Gerencial*

*Título: El Proceso de supervisión o Monitoreo
adecuado a las Unidades de Producción
Cooperativa en el MINAZ*

Autor: Máxima Clara Lucena Pedroso

Tutor: MSc. Felipe González Gallo

2009

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I : MARCO TEORICO REFERENCIAL	
1.1 Introducción al capítulo	8
1.2 El Control Interno aplicado al sector cooperativo	9
1.3 El Sector Cooperativo en el MINAZ	22
1.4 El MINAZ y sus responsabilidades estatales para con las unidades productoras. Legislación, sistemas y políticas	34
CAPÍTULO II : ESCENARIO QUE SE PRESENTA	
2.1 Introducción al capítulo	38
2.2 Resumen de resultados y problemáticas de control	40
2.3 El sistema de atención y valoración. Complejidades	48
2.4 Antecedentes de deficiencias tipificados	53
CAPITULO III : PROCESO SUPERVISIÓN O MONITOREO	
3.1 Introducción al capítulo	58
3.2 Procedimientos internos	59
3.3 Procedimientos externos	65
3.4 La Resolución 026 del 2006 del MAC aplicada a unidades productoras	73
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

“La atención a las unidades productoras cañeras y agropecuarias del Ministerio del Azúcar constituye una tarea prioritaria del sistema empresarial y del aparato central, toda vez que constituyen la base de su sistema productivo, por lo que se hace necesario ejercer una atención sistemática sobre su funcionamiento”¹.

Por su alcance e importancia el lograr materializar los objetivos del Sistema de Control Interno aprobado para su implantación en el país desde finales del año 2003, resulta un objetivo esencial en el desarrollo de la capacidad de administrar de las Unidades Productoras Cooperativas dentro del Sistema del Ministerio del Azúcar.

Dentro de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se instrumentan los componentes y normativas que conforman el conjunto de procedimientos y acciones para materializar dicho sistema.

Igualmente atendiendo a la importancia del ordenamiento y la disciplina que se requiere para el óptimo funcionamiento de nuestra sociedad y la defensa de los principios que rigen la existencia del Estado Socialista en nuestro país se promulga en el propio año 2003 la ley que precisa el sistema de prevención y que se denomina 013 del 2003 del Ministerio de Auditoría y Control, la que posteriormente se sustituye por la 013 del 2006 atendiendo a las experiencias obtenidas.

No obstante los cuerpos legislativos mencionados y el período transcurrido desde su implementación se considera que esta temática requiere aún de estudio y perfeccionamiento en su aplicación y comprensión por parte de la dirección y los propios trabajadores de las diferentes entidades del Sistema del Ministerio del Azúcar, dada las características y transformaciones que viene enfrentando el mismo.

Atendiendo a lo explicado se desarrolla la presente investigación, que se fundamenta en:

✓ **Importancia y actualidad del tema**

El tema que se desarrolla en el presente trabajo tiene plena importancia y actualidad, ya que no obstante haberse promulgado desde finales del 2003 la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios disponiendo la aplicación del Sistema de Control

¹ De la Instrucción 5 del 2003 del Ministro del Azúcar para implementar el Sistema de Atención del MINAZ a las entidades productoras cooperativas vinculadas al Organismo.

Interno en todas las entidades que operan en el territorio nacional de capital cubano, incluyendo las cooperativas de producción, en esta fecha, transcurridos ya más de 5 años, podemos considerar que no se ha logrado consolidar, al no materializarse plenamente los cuatro objetivos que fundamentan su aplicación.

✓ **Prioridad que se le concede o debe concedérsele**

Para el Sistema del Ministerio del Azúcar, sus grupos empresariales y sus empresas resulta decisivo el que las unidades productoras cooperativas conformadas por sus UBPC, CPA y CCSF materialicen los objetivos del Control Interno ya que de lo contrario no sería factible cumplir con las misiones que la dirección del país les tiene asignadas. Por otra parte la propia legislación que respalda la constitución y funcionamiento de las entidades productoras cooperativas precisa las responsabilidades estatales de las empresas del MINAZ en cuanto a la atención y fiscalización del funcionamiento de las cooperativas que se le vinculan.

✓ **Escenario actual en que se desarrolla**

Tomando como antecedentes el período 2002 a la fecha, se asumen las diferentes causas y condiciones derivadas del período de reestructuración del Ministerio del Azúcar, la incidencia de la Tarea Alvaro Reynoso, los cambios estructurales en el sistema de atención a las unidades productoras y las nuevas misiones planteadas al sector. Todo lo anterior bajo la óptica de las problemáticas que introducen en el control de la gestión estas transformaciones y continuos cambios.

✓ **Situación problemática que se enfrenta y que da origen al Problema Científico objeto de la investigación.**

El sistema de los productores del MINAZ está conformado por 3 sectores productivos, cada cual con características e incluso legislación de constitución y funcionamiento propias; estos son: Sector de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), estas últimas en su dos posibilidades, o sea, fortalecidas y no fortalecidas.

Cada uno de los tres sectores productivos que conforman las Unidades de Producción Cooperativa vinculadas al MINAZ tiene características propias que complejizan su atención y las acciones de supervisión o monitoreo sobre su Control Interno. Este

aspecto obedece a que cada cual cuenta con su legislación propia en lo que se refiere a los reglamentos generales, su constitución y surgimiento difiere en condiciones e integración, están asociadas a organizaciones como la ANAP (en lo que corresponde a las CPA y CCS) y al Sindicato Azucarero (en lo que se refiere a las UBPC). Esto obliga a que dentro del Sistema de Atención por parte del MINAZ tengan que establecerse diferentes tipos de coordinaciones e incluso observar estrategias y procedimientos particulares dentro de lo general.

El proceso de reestructuración del MINAZ en el territorio ha conllevado en un grupo de empresas azucareras su vinculación política, económica y productiva hasta con 3 municipios, lo cual implica también una complejidad territorial en lo que a las distancias y condiciones de accesibilidad tienen las unidades cooperativas respecto a la ubicación de las empresas a las cuales se vinculan.

La estructura del Grupo Empresarial Azucarero (GEA) Villa Clara, e incluso de sus empresas, presenta insuficiencias de recursos humanos en cuanto a los requerimientos que demanda la adecuada atención de las unidades en aspectos tales como el garantizar las auditorías en los plazos establecidos a las entidades del sector como aspecto esencial de control.

✓ **Problema científico a resolver**

Insuficiencias en materializar el Control Interno y sus objetivos en las Unidades de Producción Cooperativa del territorio y en particular lo relacionado con la gestión, resultando esto esencial para alcanzar la eficiencia económico productiva que demanda el sector por la dirección del País.

✓ **Objeto**

Consolidar la aplicación del Sistema de Gestión de Control Interno en las entidades productoras cooperativas vinculadas a las empresas azucareras del GEA del MINAZ en Villa Clara.

✓ **Objetivo General**

Perfeccionar un procedimiento metodológico para contribuir a alcanzar la Eficiencia y Eficacia integral de la gestión del Control Interno, de las entidades productoras cooperativas vinculadas a las empresas del GEA del MINAZ en Villa Clara, mediante la

aplicación del proceso de Supervisión o Monitoreo adecuado a sus características y requerimientos.

Objetivos Específicos

- 1 Estudiar los aspectos legislativos y metodológicos de tipo general y particular que se vinculan con el tema de investigación a los efectos de compendiar todas las disposiciones a tener en cuenta para el desarrollo del proceso de Supervisión o Monitoreo al Sistema de Gestión de Control Interno en las entidades productoras cooperativas.
- 2 A partir de los aspectos teóricos y prácticos desarrollados en la investigación, concretar la política y los procedimientos metodológicos que demanda la Supervisión o Monitoreo al Sistema de Control Interno de las entidades productoras cooperativas vinculadas, teniendo en cuenta que el Control Interno está definido como un sistema integrado a todas las operaciones de la entidad.
- 3 Precisar proceso de trabajo a seguir para la aplicación de las acciones desarrolladas en el proceso de investigación del tema, partiendo de las acciones que se requieran y validando el mismo a los efectos de precisar su seguridad e insuficiencias a partir de las conclusiones y recomendaciones que se deriven del estudio realizado.

✓ **Campo de acción**

La investigación por su extensión se desarrolla en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF), vinculadas a las empresas del Ministerio del Azúcar en el Grupo Empresarial de Villa Clara y se enmarca en el período de los últimos cinco años.

✓ **Hipótesis de la investigación**

Demostrar que: “Si se perfecciona un procedimiento específico para la Supervisión o Monitoreo, que posibilite su aplicación en Unidades Productoras Cooperativas, incluido la adecuación de los Programas de Auditoría del MAC posibilitará identificar reservas para el perfeccionamiento del Control Interno y alcanzar su eficacia y eficiencia integral”.

✓ **Métodos utilizados**

La observación, el análisis cualitativo, histórico, el estudio de casos y las consultas a expertos entre otros, revisión de documentos e informes.

✓ **El valor y/o novedad**

El valor y/o novedad del trabajo que se desarrolla reside en precisar los métodos a seguir en cuanto a la supervisión o monitoreo en la aplicación del Control Interno que se requiere en las unidades productoras cooperativas atendiendo a las características funcionales, organizativas y de complejidad de los sectores que las conforman y el reducido número de trabajadores vinculados a las actividades administrativas y de control.

La Estructura del trabajo por capítulos se resume en:

Capítulo I : Marco Teórico Referencial. Incluye lo relacionado con la evolución y aplicabilidad del Control Interno y el estudio de la legislación asociada al tema, aplicada a las entidades cooperativas teniendo en cuenta las disposiciones particulares que regulan su funcionamiento. Se precisa la responsabilidad del organismo y sus empresas en la atención a las unidades de producción cooperativa según las disposiciones, los sistemas y las políticas orientadas al efecto. Se desarrolla en función del estudio de la bibliografía utilizada.

Capítulo I I: Incluye la caracterización económica productiva en el escenario actual en que funcionan las unidades productoras, precisando como se enmarcan en su objeto social. Se resume el sistema de atención aprobado y como se desarrolla el mismo, tipificando los principales problemas que se vienen presentando a partir de los análisis, las inspecciones y las auditorías que se han realizado en el período que abarca la investigación.

Capítulo I I I: Referido al procedimiento que se perfecciona para materializar el proceso de supervisión o monitoreo a las entidades. Tiene como objetivos precisar las principales acciones, que como resultado de la investigación, deben concretarse en el

orden interno y externo, así como el diseño adecuado a las entidades productoras cooperativas.

Como aspecto final se puntualizan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Se incluyen igualmente los aspectos referentes a las referencias bibliográficas y a la descripción de la bibliografía utilizada.

Se incorporan los anexos que se consideran fundamentales para sustentar el tema desarrollado.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Introducción al capítulo

Incluye la utilización de la bibliografía requerida para el desarrollo del tema de investigación, así como el estudio de la legislación asociada al Control Interno vigente en el país y su importancia para el sector objeto de estudio, teniendo en cuenta la importancia del mismo en el logro del cumplimiento de las misiones del Ministerio del Azúcar, que se sustentan en gran medida en el funcionamiento y la eficiencia que se materialice por los productores que se vinculan al sistema del organismo. Se precisa la responsabilidad del organismo y sus empresas en la atención a las unidades de producción cooperativa según la legislación, los sistemas y las políticas orientadas a los efectos de la investigación se ha observado el siguiente “hilo conductor”

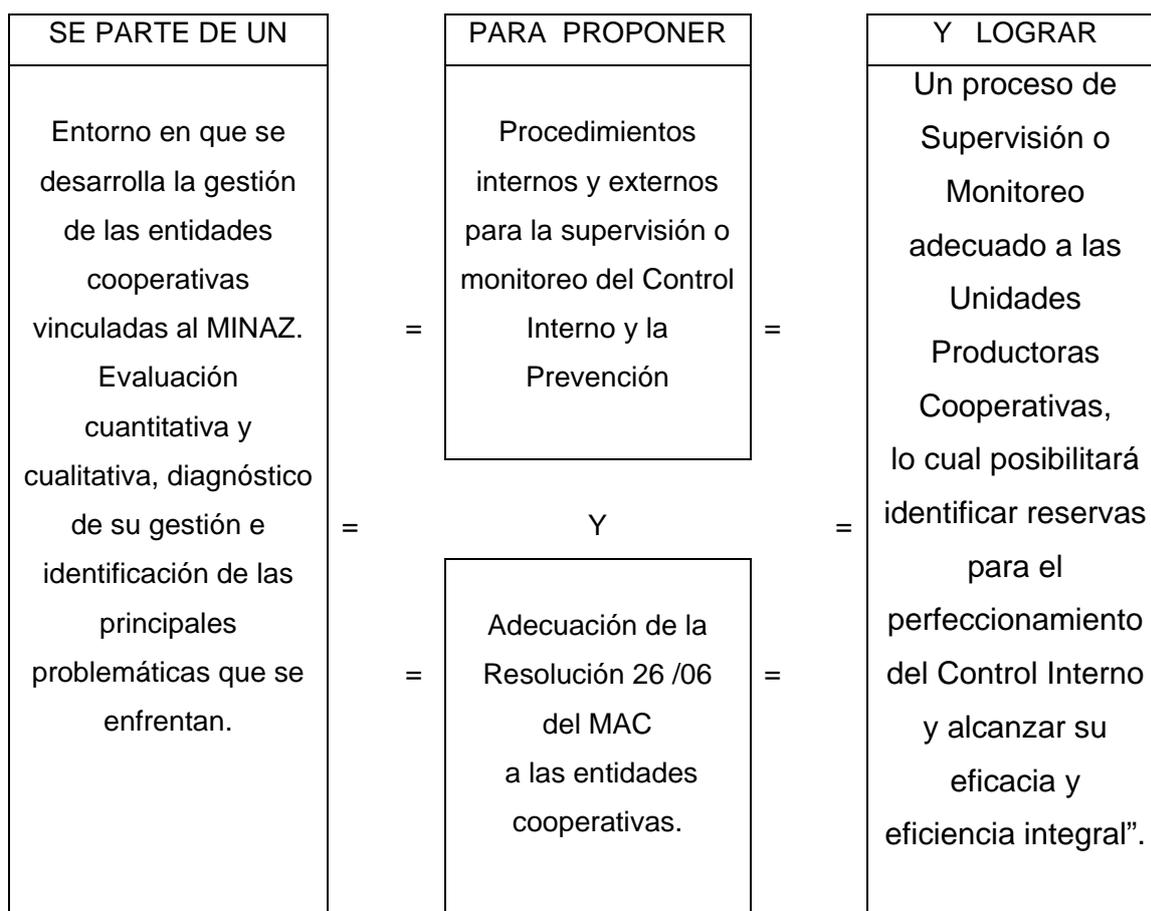


Figura 1: Hilo conductor: Fuente el autor

1.2 El Control Interno aplicado al Sector Cooperativo

La evolución de las organizaciones empresariales en el marco del mundo actual presenta una fuerte tendencia a las manifestaciones de ilegalidades y hechos de corrupción con diversos tipos de manifestaciones. En lo que corresponde a las entidades del sector cooperativo no se encuentran ajenas a lo anterior, aunque aportan especificidades asociadas a la legislación y procedimientos que las mismas deben observar.

Es importante señalar que incorporar el Control Interno como “proceso integrado” a todas las acciones vinculadas a la gestión que desarrollen, constituye un elemento que contribuye a fortalecer los “valores” del capital humano que conforman la organización, a cumplimentar los “objetivos” a partir de potenciar la utilización de todos los recursos en el marco de la legislación, los procedimientos, sistemas y políticas establecidas y a garantizar un adecuado control de “los procesos” a partir de una mayor confiabilidad en la información sobre la evolución económico productiva de la gestión integral.

En el Control Interno los métodos y estilos de dirección que se apliquen deciden en gran medida la definición de las políticas y acciones a desarrollar. En el caso del Sector Cooperativo en el MINAZ debe adecuarse al **Sistema de dirección organizado en procesos y basado en valores, con determinación de objetivos enmarcado en una proyección estratégica** que conjuga los intereses de los productores con los de la empresa.

El estudio de los antecedentes y desarrollo del Control Interno nos remite al propio inicio de la contabilidad por partida doble, no obstante en su actual concepción y alcance se remite a la década del 80 en que se desarrollan una serie de acciones en diversos países con el fin de dar respuesta a las inquietudes sobre la diversidad de criterios y conceptos acerca de la definición e interpretación del término CONTROL INTERNO.

A continuación se resumen algunas de las principales definiciones y concepciones sobre la temática expresadas en la bibliografía consultada al respecto:

En su libro La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas, en su Tercera Edición, Charles T Horngren plantea que el control interno es definido por el Instituto Americano de Contadores Públicos en los siguientes términos: “El control interno

comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar su activo, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de operación y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas “

Leidisara Martínez Calderón en “El Control Interno un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión”, puntualiza:

“ El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir, este debe estar equipado con los medios o adelantos tecnológicos adecuados “.

“Consiste en unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde practicar el control, para vigilar su cumplimiento o rendimiento en forma esporádica y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlo en cuanto a su magnitud e importancia, en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir sus desvíos o irregularidades “.

“La finalidad del control interno es comprobar si la organización encuentra, cumple o alcanza los objetivos que persigue “.

Es fundamental incluir dentro del análisis que ilustra la importancia del Control lo planteado por el Comandante Ernesto “Che” Guevara en reiteradas ocasiones:

“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás.”²

“Sin control no podemos construir el socialismo”³

A partir de la Resolución 297 del 2003 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios se aplica en nuestro país la siguiente definición y alcance del Control Interno:

² Ernesto Che Guevara. Consejos de Dirección. Del pensamiento Económico del Che

³ Ernesto Che Guevara. Discurso pronunciado en la entrega de certificados de Trabajo Comunista.

“Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad “().

Los antecedentes de esta definición se encuentran en:

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba en que se consigna: “...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...”

Respecto a este pronunciamiento, en la guía para la aplicación del primer control sobre la implantación del Sistema de Control Interno en el País, se precisa que “...cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, 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”.

Mediante el Acuerdo No. 4045 de fecha 31 de mayo del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en su apartado segundo, se encarga al Ministerio de Auditoría y Control de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa.

En el transcurso del año 2002, el tema del control es abordado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y es así como el 18 de junio del 2002, se enfatiza en la necesidad de fijar la responsabilidad de cada área de las entidades económicas en el enfoque integral del control interno. Posteriormente el 4 de diciembre del propio año se dictan un grupo de medidas que marcan una nueva etapa en el trabajo de las entidades en la prevención y el enfrentamiento a indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

En enero del 2003 se elabora el Proyecto de Normativa “Definiciones de Control Interno” por parte de los autores: Dra. Elvira Armada Trabas, MSc. Sergio Pozo Ceballos, Lic. Reina Gómez Calaña y Dr. Alcides Quintana Cabrales, el cual se presenta al examen y aprobación del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, órgano asesor del Ministerio de Finanzas y Precios. El contenido de dicho proyecto se utiliza como sustentación de la actual Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, ya mencionada anteriormente.

El 6 de febrero del 2003 se emite la Resolución 13 del 2003 del Ministerio de Auditoría y Control que contiene las “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción” Posteriormente se emiten por el propio Ministerio las Resoluciones 20 y 101 del 2003 precisando aspectos complementarios sobre este tema y en el 2006 se actualiza nuevamente la Resolución 13 a partir de las experiencias obtenidas desde su aplicación. En el 2006 la Instrucción 1/06 precisa la 101 del 2003.

Requiere precisarse que las Resoluciones 13, 20 y 101 del Ministerio de Auditoría y Control, a las que se ha hecho referencia, no constituyen de por sí el procedimiento de control interno, pero sí están contenidas en el mismo, dado los objetivos y acciones que dichas resoluciones contienen acerca de la prevención de los riesgos y las acciones que deben adoptarse para su eliminación. Además, tanto en las resoluciones mencionadas del Ministerio de Auditoría y Control como en la implementación de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios el papel del colectivo resulta esencial.

En la propia Resolución 297 del 2003 se incluyen las características generales del control interno que a continuación se detallan y precisan:

- ✓ Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo. En la propia definición se precisa que la finalidad que se persigue con el Sistema es precisamente lograr la eficiencia y eficacia de la entidad económica en que se aplica.
- ✓ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. En esta característica se fija la importancia de los componentes del control interno, dentro de los cuales el ambiente de control que se logre es la base fundamental.
- ✓ En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan. En esta característica se precisa la responsabilidad individual y colectiva en el cumplimiento de las normas y acciones del sistema.
- ✓ Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa. Ratifica la presencia del control interno en todas las acciones y decisiones empresariales.
- ✓ Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados (en la gestión es importante partir de la definición de los objetivos pues unos objetivos mal definidos conducen a errores graves en el resultado de las entidades). Esta característica requiere profundizarse ya que es importante que se tenga en cuenta que las medidas que se adopten dentro del Sistema de Control Interno que asuma la entidad no pueden ser estáticas y tienen que irse adecuando y perfeccionando a partir de que se vayan identificando nuevas formas o variantes que puedan atentar contra los activos o el funcionamiento de las entidades. De ahí la importancia de la participación del colectivo y de la interrelación del Sistema de Control Interno con el Plan de Prevención y su control actualizado (la gestión del cambio).

- ✓ .Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales. Es fundamental la participación de los colectivos laborales en la determinación, perfeccionamiento y fiscalización del Sistema de Control Interno de cada entidad.

Es importante señalar que dentro del marco de las características generales detalladas, el Sistema de Control Interno de cada entidad debe ajustarse a sus necesidades y posibilidades.

En el contenido de la Resolución 297 se precisa que “El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previando que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones”. Este aspecto se resalta a los efectos del enfoque particular de la investigación hacia este sector y sus regulaciones propias.

Los aspectos enunciados anteriormente son de los que marcan en mayor grado la diferencia del actual concepto de control interno, del existente con anterioridad en el país, respecto a que dicho control era básicamente ejecutado por el área de Contabilidad de las entidades económicas y se identificaba en lo fundamental con la compartimentación de funciones y el cumplimiento de las Normativas del Sistema y los Subsistemas de la Contabilidad así como con los Sistemas de Supervisión, revisión y auditoría existentes, esto con independencia de las características de las entidades.

Un aspecto importante en el contenido de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios lo constituye su obligatoriedad de cumplimiento para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional e **incluso el Sector Cooperativo.**

En el contenido de la Resolución 297 del MFP, que pone en vigor los procedimientos de control interno se precisa al respecto de los COMPONENTES Y NORMATIVAS:

“Los componentes del Control son:

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Evaluación de Riesgos.
- ✓ Actividades de Control.
- ✓ Información y Comunicación.
- ✓ Supervisión o Monitoreo.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización “.

La definición, alcance y contenido de los componentes del control, pueden resumirse como sigue:

- **Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control refleja la actitud asumida por la dirección respecto a la importancia del control interno y como éste está presente en todas las actividades y decisiones de la entidad. En el mismo se contienen todas las políticas, regulaciones, estilos de dirección, conocimientos técnicos y valores éticos y morales de los dirigentes y jefes de la entidad e incluso de sus niveles superiores.

El mismo puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno, por su influencia en la conciencia del colectivo de trabajadores de la entidad. Donde no hay disciplina, autoridad, organización y conocimientos para el desarrollo de las funciones es prácticamente imposible que pueda prevalecer un sistema de control interno eficiente y eficaz.

- **Evaluación de Riesgos.**

El objetivo esencial del control interno se centra precisamente en limitar los riesgos, ya sean estos internos o externos, por lo que su identificación, variabilidad, estudio y

nivel de incidencia; así como su valoración a los efectos de la decisión final a tomar, resultan fundamentales.

- **Actividades de Control.**

Son los procedimientos que se adoptan para asegurar el cumplimiento de las regulaciones estatales, las políticas de la dirección y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Los riesgos identificados deben estar considerados a la hora de definir las acciones de control necesarias para neutralizarlos o minimizarlos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y su acción se interrelaciona y en gran medida tiene efecto sobre el conjunto de la misma.

Atendiendo a su categoría puede clasificarse el Control en:

Preventivos y correctivos.

Manuales, automatizados o informáticos.

Gerenciales.

Se incluyen como acciones de control: Los análisis efectuados por la dirección, el control de las funciones o actividades, la comprobación de las transacciones, los controles físicos patrimoniales (arqueos, inventarios, conciliaciones, actas de responsabilidad), dispositivos de seguridad y protección física, segregación o compartimentaciones de funciones, evaluaciones de desempeño o indicadores de rendimiento. Igualmente debe incluirse en este componente el garantizar que en cada área de la entidad se disponga de la legislación, los manuales de procedimiento y las regulaciones vigentes para el desempeño de su actividad.

- **Información y Comunicación.**

La información oportuna y objetiva es imprescindible para el conocimiento de todos los funcionarios y trabajadores en lo que respecta al cumplimiento de sus responsabilidades. Los riesgos que se afrontan pueden reducirse o agudizarse en la medida en que la información resulte oportuna y objetiva.

La información puede clasificarse en interna y externa y ambas se interrelacionan.

La supervisión y evaluación de la gestión de la entidad funciona a partir de sus procedimientos de información y los mismos deben incluir al colectivo de trabajadores y a los clientes de la misma.

En lo que corresponde al proceso de comunicación es importante priorizar lo referente a la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los relacionados con la misión, la visión, los objetivos económicos productivos, la política de empleo y los resultados de su gestión.

- **Supervisión o Monitoreo**

El objetivo es garantizar el cumplimiento del Sistema de Control Interno y detectar posibles violaciones en su funcionamiento o deficiencia(s) en su concepción.

Se apoya para esto en inspecciones, comprobaciones, auditorías internas, encuestas, autocontroles de las propias áreas de responsabilidad y funcionamiento de los comités de control o prevención.

Las actividades de supervisión o monitoreo pueden ser permanentes (que se realizan por las propias estructuras de dirección), o no rutinarias (auditorías internas).

Se definen dos modalidades de supervisión:

Actividades continuas (son las que están integradas a la propia gestión y se realizan a tiempo real, conllevando respuestas dinámicas).

Evaluaciones puntuales (responden a determinada metodología y técnicas, su alcance y frecuencia están determinadas por los propios riesgos y su comportamiento, e incluso pueden realizarse por personal interno o auditores externos).

En el estudio de la legislación sobre el tema requiere incluirse las particularidades correspondientes a las entidades del Sector Cooperativo, dadas por la documentación específica para estos sectores.

En la Ley No. 95 “Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios” de 2 de noviembre del 2002, se precisa:

En cada cooperativa se constituye la Comisión de Control y Fiscalización, integrada por no menos de tres ni más de cinco miembros, encargada de supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales y la utilización de los recursos financieros y materiales de la cooperativa. Esta Comisión se elige en la misma oportunidad que la Junta Directiva por la Asamblea General, a quien rinde cuenta periódicamente de su gestión. A ella no pueden pertenecer los miembros de la Junta Directiva.

En el Reglamento de la propia Ley 95 se puntualiza para las Cooperativas de Producción Agropecuarias:

ARTICULO 2.- Las cooperativas de producción agropecuaria, en lo adelante, las cooperativas, se rigen por la Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, el presente Reglamento General, sus respectivos reglamentos internos, los acuerdos tomados por la asamblea general y a los efectos de instrumentar lo dispuesto en la Ley y en este Reglamento por las Resoluciones que en el marco de sus respectivas competencias dicten los Organismos de la Administración Central del Estado, así como por las demás disposiciones legales que le sean aplicables.

ARTÍCULO 3.- Las cooperativas se rigen a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las Normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponda.

Continúa en la Sección Quinta, De la Comisión de Control y Fiscalización

ARTÍCULO 39.- La Comisión de Control y Fiscalización se elige por la Asamblea General en la misma oportunidad que la Junta Directiva por un período de dos años y medio.

En el Reglamento Interno de cada cooperativa se determina la composición de la Comisión la que no será inferior a tres (3) ni superior a cinco (5) miembros, en concordancia con el volumen de actividades de la cooperativa.

Una vez electos los miembros, éstos designan de su seno a un Presidente.

ARTÍCULO 40.- Para ser miembro de la Comisión de Control y Fiscalización se requiere tener reconocido prestigio moral y social y conocimientos en materia económica y del trabajo cooperativista.

ARTÍCULO 41.- La comisión se subordina únicamente a la asamblea general y a estos efectos este órgano puede encomendarle las tareas de fiscalización y control que considere pertinentes.

La Junta Directiva y el Consejo Administrativo o Administrador están obligados a facilitar el trabajo de la comisión brindando y dándole acceso a la información y documentos que solicite.

ARTÍCULO 42.- La Comisión de Control y Fiscalización en el cumplimiento de sus funciones de control y fiscalización está facultada de oficio o por mandato de la Asamblea General para:

- ✓ inspeccionar libros de contabilidad y balances financieros,
- ✓ revisar facturas, comprobantes de pago, vales de caja chica y otros similares,
- ✓ revisar vales de entrada y salida de almacenes,
- ✓ supervisar el destino de los insumos y producciones,
- ✓ supervisar el cumplimiento del objeto social,
- ✓ supervisar el cumplimiento de la Ley de cooperativas de Producción Agropecuaria y de créditos y Servicios, los Reglamentos y otras disposiciones legales,
- ✓ supervisar el cumplimiento de la disciplina laboral y cooperativista,
- ✓ supervisar las medidas de protección y cuidado de los bienes propiedad o en usufructo de la cooperativa,
- ✓ proponer a la Asamblea General las medidas a tomar de acuerdo con los resultados de las investigaciones que realice, y
- ✓ otras que expresamente le asigne la Asamblea General.

ARTÍCULO 43.- El Presidente de la Comisión en representación de ésta, rinde cuenta de su gestión trimestralmente a la Asamblea General o en la oportunidad en que ésta se lo señale.

Sin perjuicio de lo anterior en caso que estime necesario tomar medidas urgentes, informa al Presidente de la Junta Directiva.

En el Reglamento de la propia Ley 95 se puntualiza para las Cooperativas de Créditos y Servicios:

En la Sección Quinta, De la Comisión de Control y Fiscalización, se precisa:

ARTÍCULO 42.- La Comisión de Control y Fiscalización se elige por la Asamblea General en la misma oportunidad que la Junta Directiva por un período de dos años y medio.

En el Reglamento Interno de cada cooperativa se determina la composición de la comisión la que no será inferior a tres (3) ni superior a cinco (5) miembros, en concordancia con el volumen de actividades de la cooperativa.

Una vez electos los miembros, éstos designan de su seno a un Presidente.

ARTICULO 43.- Para ser miembro de la Comisión de Control y Fiscalización se requiere tener reconocido prestigio social y moral.

ARTÍCULO 44.- La comisión se subordina únicamente a la Asamblea General y a estos efectos este órgano puede encomendarle las tareas de fiscalización y control que considere pertinentes.

La Junta Directiva y el Administrador están obligados a facilitar el trabajo de la Comisión brindando y dándole acceso a la información y documentación que solicite.

ARTÍCULO 45.- La Comisión de Control y Fiscalización en el cumplimiento de sus funciones está facultada de oficio o por mandato de la Asamblea General para:

- ✓ inspeccionar libros de contabilidad y balances financieros,
- ✓ revisar facturas, comprobantes de pago, vales de caja chica y otros documentos similares,
- ✓ revisar vales de entrada y salida de almacenes,
- ✓ supervisar el destino de insumos y producciones,
- ✓ supervisar ventas y liquidaciones en el mercado agropecuario y otros,
- ✓ supervisar el utilización de equipos de uso colectivo,
- ✓ supervisar el cumplimiento de la disciplina laboral de los trabajadores,
- ✓ revisar los ingresos y extracciones de las cuentas bancarias,

- ✓ supervisar la utilización de las áreas de uso colectivo y el destino de sus producciones,
- ✓ supervisar las medidas de protección y cuidado de los bienes propiedad de la cooperativa,
- ✓ proponer a la Asamblea General las medidas a tomar de acuerdo con los resultados de las investigaciones que realice,
- ✓ otras que expresamente le asigne la Asamblea General.

ARTÍCULO 46.- El Presidente de la Comisión, a nombre de ésta, rinde cuenta de su gestión trimestralmente a la Asamblea General o en la oportunidad en que ésta se lo solicite.

Sin perjuicio de lo anterior en caso que estime necesario tomar medidas urgentes, informa al Presidente de la Junta Directiva.

Adicional a lo anteriormente explicado las entidades cooperativas están sujetas a la supervisión o monitoreo del Organismo del Estado al cual se vinculan (MINAZ o MINAGRIC) y a las que se puedan determinar por los Organismos facultados al efecto (MAC, MFP, BCC, Fiscalía General de la República y otros).

En cuanto a los procedimientos de verificación y auditoría al Control Interno se incluyen:

- ✓ La Guía para la comprobación nacional al Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios, implementada a partir del 2006.
- ✓ La Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control que pone en vigor los procedimientos de Auditoría de Gestión.

La Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control incluye la Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros y la Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno.

En la propia Resolución 026 del 2006 se precisan los propósitos de la Auditoría de Gestión, que se concentran en:

- ✓ Medición y comparación de logros.

- ✓ Control Interno Eficaz.
- ✓ Cultura de la Responsabilidad.
- ✓ Mejoramiento de la Planificación.
- ✓ Necesidad de un buen sistema de Información Integral.

La Estructura de la Guía Metodológica incluye:

Cuestionario No. I Evaluación de la Gestión

Cuestionario No. I I Marco para un Sistema de Indicadores de Rendimiento y la evaluación del Precio de Incumplimiento

Guía Metodológica de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros

1,3 El Sector Cooperativo en el MINAZ

- ✓ En la estructura del Grupo Empresarial Azucarero (GEA) de Villa Clara se integran las siguientes entidades:
- ✓ Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) cañeras.
- ✓ Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) agropecuarias. (En fase de traslado organizacional para el Ministerio de la Agricultura)
- ✓ Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) cañeras.
- ✓ Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) agropecuarias (En fase de traslado organizacional para el Ministerio de la Agricultura)
- ✓ Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF) cañeras
- ✓ Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF) agropecuarias (De ellas las vinculadas a Empresas Agropecuarias en fase de traslado organizacional para el Ministerio de la Agricultura)

En lo que corresponde a las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) las mismas se rigen por las siguientes disposiciones legales:

- Acuerdo del Buró Político para llevar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal.

Como parte del trabajo que se viene realizando en el Período Especial para hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales, el Buró Político del Comité Central del Partido, en su reunión el pasado 10 de Septiembre, acordó la aplicación de los principios siguientes:

La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.

El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.

Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

A partir de estos principios se trabajaría en la creación, dentro de las actuales estructuras empresariales de las unidades básicas de producción cooperativa.

La empresa tendrá el control estatal de estas unidades.

Las nuevas unidades funcionarán con las siguientes características:

- Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.
- Serán los dueños de la producción.
- Venderán su producción al Estado a través de la empresa o en la forma que este decida.
- Pagarán el aseguramiento técnico material.
- Operarán cuentas bancarias.
- Comprarán a créditos los medios fundamentales de producción.
- Elegirán en colectivo a su dirección y ésta rendirá cuenta periódicamente ante sus miembros, igual que se hacen en las cooperativas de producción agropecuaria.
- Cumplirán las obligaciones fiscales que les correspondan como contribución a los gastos generales de la nación.

Los objetivos de la producción tanto cañera como del resto de los cultivos deberán ser definidos por el Estado, conforme a los intereses de la nación.

- Decreto Ley No. 142 del 20 de septiembre de 1993 Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

En el Artículo 1 de dicho Decreto se plantea.- Se crean, dentro de las actuales estructuras empresariales de los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura, unidades básicas de producción cooperativa, integradas por su colectivo obrero, que tendrán como objeto la producción agrícola, cañera, no cañera y pecuaria.

(Reitera los principios precisados en el Acuerdo del Buró Político detallados anteriormente).

En el Artículo 2 se precisa su independencia como entidad.- Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa tendrán personalidad jurídica propia y funcionarán con las características principales siguientes:

(Reitera las características funcionales precisadas en el Acuerdo del Buró Político detallado anteriormente).

- Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 21 de septiembre de 1993

En este Acuerdo del Comité Ejecutivo se definen las relaciones de las UBPC con las empresas estatales a las cuales se vinculan. Este aspecto se precisa en la primera disposición en la que se plantea: Los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura organizarán y dirigirán, dentro de sus actuales estructuras empresariales, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa creadas por el Decreto-Ley No.142 del 20 de Septiembre de 1993.

El control estatal a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa se ejercerá por la empresa en cuyas tierras estén constituidas, y los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura y los demás organismos rectores en las esferas de sus respectivas competencias.

Los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura determinarán los cultivos o las empresas que por sus características especiales no deban estar incluidas en esta forma de organización de la producción.

Otras disposiciones de este Acuerdo son:

SEGUNDO: Los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura a través de sus empresas definirán los objetivos de la producción de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa conforme a los intereses de la nación, y a esos efectos suscribirán con ellas los convenios correspondientes.

Los convenios que se establezcan sentarán las premisas y condiciones a cumplimentar tanto por las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como por las empresas con las que suscriban los convenios de producción, y contendrán la obligación de aquellas de tener en producción toda la tierra entregada en usufructo y mantenerlas en condiciones óptimas para la explotación agrícola, cañera, no cañera o pecuaria, según el caso.

- **Resoluciones del Ministerio del Azúcar que disponen el Reglamento General para estas entidades.**

Resolución 525 del 6 de noviembre del 2003, Reglamento General.

Resolución 15 del 15 de enero del 2004, modifica el objeto social.

Resolución 48 del 28 de marzo del 2005, Modificar los Artículos Nos. **6, 7, 75** y **83** de la Resolución No. 525/2003 de 6 de noviembre del 2003, "Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa vinculadas al Ministerio del Azúcar "y deja sin efecto la Resolución 15.

A partir de esta Resolución que dispone el Reglamento General para las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) vinculadas al Ministerio del Azúcar deben las mismas elaborar y aprobar su Reglamento Interno.

En el contenido de la Resolución 525 se precisa que:

Artículo 1: La Unidad Básica de Producción Cooperativa, que en lo adelante se denominará en este Reglamento General, UBPC o Unidad, es una organización económica empresarial y social integrada por obreros con autonomía en su gestión. Forma parte del sistema de producción de una empresa mielera, azucarera o agropecuaria, constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva de la Economía Nacional, cuyo objetivo fundamental es lograr producciones altas y estables de caña para azúcares y mieles y otros usos con calidad y bajos costos que permitan garantizar los compromisos que requiere el país y la diversificación de la industria azucarera, así como desarrollar producciones agropecuarias, forestales y

frutales para contribuir a la alimentación popular, el empleo racional de los recursos de que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de sus miembros.

Artículo 2: Las UBPC están vinculadas directamente a una entidad del MINAZ, la cual ejercerá el control sobre su gestión conforme a los intereses del Estado, son los dueños de la producción, compran a crédito o con recursos propios los medios básicos, venden su producción cañera o no cañera a una entidad del MINAZ o la que legalmente se determine, pagan el aseguramiento técnico material, operan cuentas bancarias y el colectivo que las integra, elige a su dirección, la que rinde cuentas periódicamente al mismo; cumplen las obligaciones fiscales como contribución a los gastos generales de la nación; se les otorga la tierra en usufructo por tiempo indefinido; constituyen entidades empleadoras, pudiendo contratar la fuerza de trabajo necesaria para el cumplimiento de sus funciones y se rigen por el Reglamento Interno que aprueba su Asamblea General.

Artículo 64: Todas las UBPC y sus miembros tienen la obligación de adoptar las medidas que sean necesarias, para evitar pérdidas, sustracciones, así como ejecutar las acciones que garanticen la protección de los medios, bienes semovientes y recursos que forman su patrimonio o del Estado, sujeto a su administración, para lo cual elaborará un Plan de Prevención, que será aprobado por la Asamblea General.

Artículo 65: La caña, los cultivos agrícolas y los animales después del humano, son los recursos vivos más importantes de la UBPC, por lo que se les prestará especial atención con vistas a cuidarlos y preservarlos de forma óptima, ya que ellos representan la garantía del desarrollo económico sostenido de la Unidad y de la Economía Nacional.

Artículo 68: La entidad del MINAZ a la cual está vinculada tendrá, entre otras, las siguientes responsabilidades, para garantizar el perfeccionamiento de las UBPC:

- a) orientar la política empresarial estatal con relación a los Programas de Producción y Servicios y de las Actividades Económicas, así como la utilización de sus recursos materiales, financieros y humanos;
- b) asesorar, revisar, inspeccionar el funcionamiento orgánico y controlar la elaboración y ejecución de los planes de la Unidad, de la Junta de Administración y del Administrador;**

- c) **certificar y emitir la documentación necesaria que avale los resultados, de los indicadores de calidad, balances contables, así como otras documentaciones sobre el cumplimiento de las actividades productivas de las UBPC que tienen vinculadas, ante las instancias superiores del MINAZ, organismos globales, diferentes instancias del Gobierno, los bancos u otras entidades autorizadas que lo requieran o lo soliciten;**
- d) **controlar, chequear y asesorar el programa de atención al hombre en cada unidad, así como la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de los miembros y sus familiares; la reparación, construcción de viviendas y otras obras de interés económico y social en las UBPC;**
- e) apoyar el funcionamiento de las comisiones municipales con los organismos globales para la aplicación de la ayuda a las UBPC;
- f) garantizar el cumplimiento de la política de capacitación, formación y preparación de los cuadros de dirección, así como del extensionismo, la innovación tecnológica y transferencia de tecnologías;
- g) invitar permanentemente al Consejo de Dirección de la entidad a los administradores de la UBPC que tiene vinculadas;
- h) **controlar y asesorar todo lo concerniente al Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en las UBPC dado el papel de abastecedoras de materias primas de este.**
- i) facilitar las cuentas bancarias en MLC para a través de subcuentas cada UBPC, realice la operatoria en esa moneda, y
- j) participar mediante un representante del Consejo de Dirección en las asambleas mensuales de las UBPC vinculadas a la misma.

Artículo 71: El control estatal a las UBPC será ejercido por el Organismo Central del Ministerio del Azúcar y los Grupos Empresariales Agroindustriales Provinciales del MINAZ, así como las instituciones y organismos que establece la Ley, a través de controles ministeriales, inspecciones, auditorias, supervisiones y visitas de trabajo.

La entidad del MINAZ a la cual está vinculada ejercerá el control estatal a las UBPC a través de inspecciones, supervisiones, visitas de trabajo, auditorias y el control de la ejecución de los planes económico-productivos y sociales.

Artículo 72: El Inspector de Campo, en el ejercicio de sus funciones materializa el control y supervisión estatal que la entidad del MINAZ a la cual está vinculada ejerce sobre la UBPC, siendo a su vez uno de sus vínculos fundamentales, por lo que está investido de la autoridad necesaria para dictar medidas que restablezcan el ordenamiento legal establecido, e impidan o eviten un daño a la economía de estas unidades o al Estado.

Cuando el Inspector de Campo, los funcionarios, técnicos o dirigentes de la entidad del MINAZ a la cual está vinculada, de los Grupos Empresariales Agroindustriales del MINAZ, del Organismo Central, o de los Organismos Globales, detecten violaciones, además de notificarla a la UBPC, lo harán al Director de la entidad del MINAZ a la cual está vinculada la Unidad, quien procederá a exigir el cumplimiento de las medidas dictadas.

Artículo 73: Cuando se produzcan violaciones por algún miembro de la UBPC, éstas serán comunicadas con la propuesta de medida disciplinaria a su Administrador, Junta de Administración o Asamblea General, según corresponda, los que están obligados a realizar el análisis correspondiente e informar al Director de la entidad del MINAZ a la cual está vinculada, de su resultado.

Artículo 74: Cuando se produzcan violaciones de normas técnicas, financieras o contables, la entidad del MINAZ a la cual está vinculada puede decidir aplicar a la UBPC la suspensión del pago de estimulación, paralización del financiamiento del crédito otorgado del cual es garante u otra medida que autoricen los reglamentos y las disposiciones legales vigentes.

En caso de la ocurrencia de violaciones colectivas de carácter grave, tales como comisión de delitos u otros hechos que desnaturalicen los fines que el Estado persigue, la UBPC puede ser disuelta, a propuesta del Director de la entidad del MINAZ a la cual está vinculada, por el Representante del Ministro del Azúcar en la provincia correspondiente y del Secretario del Sindicato Nacional Azucarero, previa Autorización del Ministro del Azúcar.

Las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios se rigen por:

- **Ley No. 95 del 2 de noviembre del 2002 “Ley de Cooperativas de Producción agropecuaria y de Cooperativas de Créditos y Servicios”**

De las Relaciones con el Estado, sus Órganos y Organismos de la Administración Central y sus Entidades. Los artículos fundamentales resultan:

ARTÍCULO 16.- Las cooperativas, objeto de esta Ley como entidades productoras, se insertan en el sistema de organizaciones primarias de la producción agropecuaria del país y a esos efectos tienen con el Estado las obligaciones siguientes:

- a) usar racionalmente los suelos agrícolas en las tierras propiedad de las Cooperativas de Producción Agropecuaria, en las de propiedad o usufructo de los agricultores pequeños pertenecientes a las Cooperativas de Créditos y Servicios y en las que a dichas entidades haya entregado el Estado en usufructo;
- b) utilizar y explotar racionalmente los bienes agropecuarios de su propiedad y los recibidos en usufructo;
- c) elaborar y proponer a los Ministerios de la Agricultura o del Azúcar, según corresponda, sus planes de producción y programas de desarrollo;
- d) vender las producciones directivas según se determine por el organismo competente;
- e) contratar, adquirir y utilizar racionalmente los insumos y demás recursos productivos y financieros;
- f) proteger adecuadamente las tierras, animales, cultivos, plantaciones, bosques, instalaciones, equipos, viviendas y demás bienes propiedad o en usufructo de las cooperativas, cumpliendo las disposiciones vigentes en materia de protección y seguridad;
- g) cumplir y aplicar las regulaciones fitosanitarias, veterinarias, de uso y conservación de suelos, forestales, utilización de recursos hídricos y todas las demás relacionadas con la protección del medio ambiente a que estén obligadas;
- h) cumplir la política de especies y variedades y las regulaciones vinculadas con el cuidado del genofondo y la utilización de semillas adecuadas;
- i) aplicar los adelantos de la ciencia y la técnica, y la introducción de nuevas tecnologías;

- j) cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre el control de la tierra establecidas por el Ministerio de la Agricultura;
- k) cumplir las regulaciones vigentes en materia financiera, crediticia y contable;
- l) abonar puntualmente las obligaciones tributarias que le son exigibles;
- m) cumplir y hacer cumplir la legislación agraria y cualquier otra a que estén obligadas;
- n) utilizar adecuadamente de acuerdo con sus necesidades productivas a estudiantes bajo el principio martiano de estudio-trabajo, y
- o) utilizar la tracción animal, los biofertilizantes y biopesticidas a favor del ahorro y del incremento de la producción y su calidad.

ARTÍCULO 17.- El Estado ejerce el control del cumplimiento de las obligaciones de las cooperativas a través de sus Órganos, Organismos de la Administración Central, sus estructuras provinciales y municipales y sus órganos de Control o Inspección, en razón de sus respectivas competencias.

ARTÍCULO 18.- El Estado y el Gobierno brindan todo el apoyo posible a la constitución, desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas y para ello de acuerdo con sus atribuciones, ejecutan las acciones siguientes:

- a) entrega de tierras en usufructo, cuando así sea posible y necesario para la producción de las cooperativas;
- b) asistencia técnica para el desarrollo, mediante el suministro de información técnica, acceso a los resultados de las investigaciones y la experimentación, asignación, recalificación y superación postgrado de sus técnicos;
- c) prestación de servicios técnicos para la protección de plantas, veterinaria, suelos y agroquímica, certificación de semillas y otros relacionados con la producción agropecuaria;
- d) facilitar y colaborar con la introducción de la ciencia y la técnica que sean accesibles a la cooperativa;
- e) dotarlas de un marco jurídico específico;
- f) asignación de recursos e insumos para la producción y obras sociales;
- g) establecimiento de precios justos y estables para sus producciones;
- h) otorgamiento de créditos agropecuarios;

i) ayuda económica, de conformidad con las regulaciones establecidas, y cualesquiera otras que se consideren necesarias.

ARTÍCULO 19- Corresponde a los Ministerios de la Agricultura o del Azúcar, según proceda:

a) autorizar el objeto social de las cooperativas, a propuesta de la Asamblea General, oído el parecer de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y controlar su cumplimiento;

b) aprobar de conjunto con la cooperativa sus planes de producción y programas de desarrollo, además de controlar su ejecución;

c) establecer la política estatal y dictar las disposiciones para la asignación y adquisición de los insumos y demás recursos productivos destinados a la producción, autoabastecimiento y obras sociales de las cooperativas y controlar su cumplimiento;

d) designar las empresas estatales encargadas de comprar las producciones directivas, y de vender los insumos, demás recursos productivos y servicios;

e) inspeccionar y asesorar en el cumplimiento de las regulaciones vigentes en materia fitosanitaria, veterinaria, de suelos, forestal y la política de variedades y semillas;

f) inspeccionar y asesorar en materia de legislación agraria y el sistema de control de la tierra;

g) inspeccionar y asesorar en materia de economía y contabilidad;

h) efectuar auditorias, de acuerdo con lo establecido en las regulaciones sobre la materia;

i) asesorar sobre aplicación de normas agrotécnicas y zootécnicas, y

j) dictar en el marco de sus respectivas competencias, oído el parecer de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, regulaciones para el mejor funcionamiento de las cooperativas.

- **Reglamento General de la Ley 95 de Cooperativas para aplicar a las Cooperativas de Producción Agropecuaria. 17 de mayo del 2005.**

ARTICULO 1.- La cooperativa de producción agropecuaria en su actividad económica y social goza de autonomía en su gestión con respecto al Estado.

Como organización económica tiene carácter de entidad socialista que forma parte de un sistema de producción al cual se integra, constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva agropecuaria de la economía nacional.

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

ARTICULO 2.- Las cooperativas de producción agropecuaria, en lo adelante, las cooperativas, se rigen por la Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, el presente Reglamento General, sus respectivos reglamentos internos, los acuerdos tomados por la Asamblea General y a los efectos de instrumentar lo dispuesto en la Ley y en este Reglamento por las Resoluciones que en el marco de sus respectivas competencias dicten los Organismos de la Administración Central del Estado, así como por las demás disposiciones legales que le sean aplicables.

ARTÍCULO 3.- Las cooperativas se rigen a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las Normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponda.

ARTÍCULO 4.- Las cooperativas se constituyen a partir de la decisión voluntaria y expresa de agricultores pequeños propietarios de tierras y de sus familiares que conjuntamente con éstos las trabajan.

- **Reglamento General de la Ley 95 de Cooperativas para aplicar a las Cooperativas de Créditos y Servicios. 17 de mayo del 2005.**

ARTICULO 1.- La cooperativa de créditos y servicios constituye una entidad económico-social, que en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado.

Como organización económica forma parte de un sistema de producción al cual se integra constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva agropecuaria de la economía nacional.

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

ARTICULO 2.- Las cooperativas de créditos y servicios, en lo adelante, las cooperativas se rigen por la Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y

Servicios, el presente Reglamento General, sus respectivos Reglamentos Internos, los acuerdos tomados por la Asamblea General y a los efectos de instrumentar lo dispuesto en la Ley y en este Reglamento por las Resoluciones que en el marco de sus respectivas competencias dicten los Organismos de la Administración Central del Estado, así como por las demás disposiciones legales que le sean aplicables.

ARTICULO 3.- Las cooperativas y sus miembros que son poseedores legales de tierras, se rigen a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponda.

ARTICULO 4.- Las cooperativas promueven y propician la utilización colectiva de los medios de producción, respetando la propiedad individual de sus miembros a través de las siguientes vías:

- a) utilización de las tierras recibidas en usufructo para uso colectivo,
- b) utilización colectiva de tractores, implementos, medios de transporte y otros recursos propiedad de sus miembros,
- c) adquisición de medios de producción y construcción de instalaciones productivas y sociales para uso colectivo,
- d) prestación de servicios productivos y de comercialización en forma colectiva y
- e) otros que acuerde la Asamblea General dentro del objeto social autorizado a cada cooperativa.

Las tarifas y condiciones para el uso y prestación de servicios colectivos se establecen en el Reglamento Interno de cada cooperativa.

ARTICULO 5.- Las cooperativas de créditos y servicios se constituyen a partir de la decisión voluntaria y expresa de propietarios y/o usufructuarios de tierras y de sus familiares que conjuntamente con éstos las trabajan, no pertenecientes a ninguna otra cooperativa.

En los cuerpos jurídicos estudiados se concentran las principales disposiciones que rigen el trabajo de las entidades productoras del Sistema del Ministerio del Azúcar.

1.4 El MINAZ y sus responsabilidades estatales para con las Unidades Productoras. Legislación, sistemas y políticas.

Teniendo en cuenta la legislación estudiada en los incisos anteriores el Ministerio del Azúcar (MINAZ) y en particular el Grupo Empresarial Agroindustrial de Villa Clara han definido sus responsabilidades y el Sistema de Relaciones que el organismo y sus empresas deben observar para con sus entidades cooperativas vinculadas.

En lo que respecta al Ministerio del Azúcar se definen los siguientes procedimientos:

- Instrucción 5 del 2003 del Ministro del Azúcar.

La atención a las unidades productoras cañeras y agropecuarias del Ministerio del Azúcar constituye una tarea prioritaria del sistema empresarial y del Aparato Central, toda vez que constituyen la base de su sistema productivo, por lo que se hace necesario ejercer una atención sistemática sobre su funcionamiento.

En la reunión con el sector cooperativista y campesino en ocasión del X Aniversario de la creación de las UBPC, se adoptaron acuerdos encaminados a lograr su consolidación y fortalecimiento que deberán ser chequeados periódicamente.

El Decreto Ley 142 **De la creación de las UBPC** y la Ley 95 **Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios** establecen las obligaciones que el Ministerio del Azúcar tiene en el ejercicio del control del cumplimiento de las obligaciones de las UBPC, CPA y CCS.

Teniendo en cuenta lo anterior se dictó la Instrucción 5 del 2003 que precisa:

1. Establecer el SISTEMA DE ATENCIÓN A LAS UNIDADES PRODUCTORAS CAÑERAS Y AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DEL AZUCAR que se adjunta a la presente, formando parte integrante de la misma.
2. Las direcciones del Aparato Central y los grupos empresariales agroindustriales (GEA), establecerán en sus respectivas guías de supervisión y control, como uno de los primeros aspectos, el cumplimiento de estas instrucciones.
3. El sistema expresa esencialmente lo cuantitativo. La calidad de las actividades que se incluyen depende del arte de dirigir de los directivos y funcionarios del organismo, los que deben tener en cuenta no sólo lo inmediato y utilitario, sino además, la construcción de conocimientos, la formación de valores, la ayuda y

orientación oportuna, la confraternidad, los sentimientos humanistas y revolucionarios, unido a la firme vigilancia por el cumplimiento de los intereses del Estado cubano a quien representamos.

4. El Sistema entrará en vigor a partir del 1 de enero del 2004.

- Resoluciones para el Control de los Procesos en que se organiza la estructura del MINAZ;

Resolución No. 113-2007 del 16 de julio del 2007 que modifica y actualiza las Resoluciones para el control de los diferentes procesos y que incluyen:

- Resolución No. 5 de 5 de enero del 2002: Producción de Caña.
- Resolución No. 543 de 25 de noviembre del 2003: Desarrollo del Capital Humano.
- Resolución No.19 de 20 de enero del 2004: Producciones Agropecuarias.
- Resolución la No. 60 de 30 de abril del 2004: Prevención.
- Resolución la No. 414 de 18 de octubre de 2006: Producción-Zafra.

Mediante la aplicación de estas Resoluciones se tiene sistematizada la evaluación con periodicidad mensual de los siguientes aspectos vinculados a cada uno de los Procesos definidos anteriormente:

Aplicación de las normas organizacionales y técnicas orientadas.

Cumplimiento de indicadores técnico-productivos.

Costo de producción y resultados económicos.

- Procedimiento de categorización de las entidades productoras con vistas a identificar la eficiencia y evolución de las entidades productoras.

Lo anterior se logra a partir de un grupo de parámetros seleccionados y aprobados de conjunto con los directivos de las propias entidades cooperativas y, que se ha procurado mantener estable durante los últimos años a los efectos de facilitar las comparaciones en el tiempo del desarrollo de las entidades.

Se incluyen en esta Categorización que abarca por separado las entidades cañeras y las que clasifican como agropecuarias, los siguientes elementos fundamentales.

- ✓ Utilidad o pérdida.
- ✓ Ventas totales, analizadas en ventas de caña y otras producciones.

- ✓ Costo por peso de ventas totales y con igual análisis que el anterior.
- ✓ % del Área agrícola disponible en explotación.
- ✓ Costo por Tonelada (T) de caña producida y vendida.
- ✓ Rendimiento por T de caña por Hectárea (Ha) de caña sembrada.
- ✓ Gastos de Fuerza de Trabajo por (x) peso de ingresos totales.
- ✓ Gastos de Administración x peso de ingresos totales.
- ✓ Aplicación de diferentes medidas organizativas de la producción y la fuerza de trabajo que han sido orientadas.

Mediante la aplicación de un sistema de puntuación se llega a concretar la evaluación cualitativa, clasificando cada entidad productora en Excelente (E), Bien (B), Regular (R) y Deficiente (D).

- Método de Encuesta

Este procedimiento se aplica de conjunto con el de la categorización y en cierta medida permite evaluar los factores que gravitan en la evaluación de cada entidad.

La encuesta se le solicita a cada entidad que la responda a partir de dar sus criterios en lo relacionado con:

- ✓ Evaluar el comportamiento del asesoramiento y el acercamiento de cada una de las áreas de la empresa con responsabilidades en el sistema de atención hacia las entidades productoras.
 - ✓ Se solicita el criterio de las entidades productoras acerca de los servicios fundamentales que recibe tanto de la empresa a la cual se vincula como del resto de las empresas y establecimientos del MINAZ en el Territorio y otros aspectos de servicios externos al MINAZ, que resultan vitales para el funcionamiento de las entidades productoras.
 - ✓ Incluye la solicitud a las entidades productoras acerca de su propia evaluación funcional y del comportamiento de sus aspectos básicos, a los efectos de precisar las insuficiencias que puedan estar presentes.
- Otros procedimientos que se utilizan en el sistema de atención:
 - ✓ Evaluación trimestral de las principales acciones vinculadas al Sistema de Control Interno.

- ✓ Análisis económico a nivel de GEA y empresas con frecuencia trimestral y como resumen del ejercicio económico,
- ✓ Evaluaciones del comportamiento de la Estrategia.
- ✓ Auditorias financieras, de gestión y temáticas.

Conclusiones del capítulo:

- 1 Para la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades productoras cooperativas resulta válida toda la legislación que sobre el tema ha sido emitida, teniendo en cuenta las características específicas de este tipo de entidad.
- 2 No es factible aplicar el Sistema de Control Interno en estas entidades sino se incorpora al procedimiento toda la legislación específica que rige para el funcionamiento de las mismas (Acuerdos del Buró Político, Decretos Leyes y Resoluciones precisadas en el inciso 1.2 del capítulo).
- 3 El Ministerio del Azúcar en cumplimiento de las responsabilidades estatales que le han sido asignadas mediante la legislación al efecto, **tiene implementado** procedimientos para ejercer el control, supervisión o monitoreo de estas entidades, en lo que corresponde al Grupo Empresarial Agroindustrial Azucarero de Villa Clara se han aportado **determinadas acciones complementarias** para el cumplimiento de esta misión.

CAPITULO II : ESCENARIO QUE SE PRESENTA

2.1 Introducción al capítulo

Se incluye la caracterización económica productiva actualizada de las unidades productoras cañeras, se evalúa el cumplimiento del objeto social, se resume el Sistema de Atención que se desarrolla y se tipifican los principales problemas que se vienen presentando a partir de los análisis, las encuestas, las inspecciones y las auditorias que se han realizado en el período que abarca la investigación. Todo lo anterior en función de proponer las acciones que permitan conformar el proceso a aplicar en la Supervisión o Monitoreo de la Unidades de Producción Cooperativa en el MINAZ.

A los efectos de precisar la dimensión e importancia que presenta la atención a estas unidades se incluye el **Anexo A-1**, en el cual se expone la estructura por sectores productivos y las empresas del territorio a las cuales se vinculan. En resumen, estamos en presencia de evaluar y potenciar el Sistema de Supervisión o Monitoreo que requieren 123 entidades (3 de ellas en proceso de fusión) vinculadas a las 10 empresas azucareras y que aportan en su conjunto ventas anuales por más de 143 millones de pesos, de ellos 106 en caña y 37 en otras producciones, fundamentalmente comida. El peso fundamental de las ventas de estas entidades cañeras se concentra en las UBPC con el 82% del total.

La estructura de las entidades por sectores es la siguiente:

- ✓ 88 Unidades Básicas de Producción Cañera (UBPC)
- ✓ 31 Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA)
- ✓ 4 Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF)

No obstante haberse simplificado la estructura de las entidades en la provincia, con el traspaso de las empresas agropecuarias y sus entidades productoras al Ministerio de la Agricultura a partir del mes de enero del 2009, continúan estando presente en el esquema de atención un grupo de problemáticas que complejizan la evaluación y la toma de decisiones en el tema planteado, estas son:

- ✓ El volumen de entidades y su dispersión. Como se aprecia en el Anexo A-1 mencionado, todas las empresas con excepción de Carlos Baliño atienden 10 ó mas unidades; y en el caso de la Empresa Azucarera Heriberto Duquesne llega a 17 entidades, que para mayor complejidad se ubican en 3 municipios diferentes

(Remedios, Caibarién y Placetás). Lo anterior implica distancias a recorrer, vincularse con las instituciones y los bancos de 3 municipios, así como con el resto del sistema empresarial (Acopio, ECIL, etc.).

- ✓ Las entidades productoras se integran por 3 tipos de sectores productivos cada cual con legislación general y particular para su funcionamiento. No es igual la legislación específica de las UBPC que la vigente para las CPA y las CCSF, incluso dentro de las cooperativas que se rigen por la Ley 95, el Reglamento que se aplica a las CPA es diferente al que se debe observar por las CCSF, tal como se precisó en el capítulo I del presente trabajo.
- ✓ En el funcionamiento y la administración de las UBPC tienen responsabilidades socio políticas el Sindicato de Trabajadores Azucareros en lo que corresponde a las UBPC y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) para la atención de las CPA y las CCSF. Por lo que se requiere coordinar con ambas organizaciones y adecuarse a los esquemas y políticas que rigen para cada uno de los casos.

El Sistema de atención a las entidades productoras por parte de las empresas del MINAZ resulta complejo, tanto por su alcance como por la interrelación que debe lograrse entre la mencionada empresa a la cual se vincula la unidad productora y la dirección de dicha entidad.

En este sentido se observan acciones en dos direcciones fundamentales:

- 1 Documentar y capacitar a las entidades en cuanto a la legislación, los procedimientos, los sistemas y las políticas que deben observar.
- 2 Ejercer acciones de supervisión o monitoreo que alerten sobre las principales situaciones que se observan en la gestión y/o la administración de las entidades teniendo en cuenta lo establecido y efectuando las recomendaciones o medidas que correspondan en cada caso.

No obstante los esfuerzos en función de materializar lo anterior, requieren de una Junta Directiva y/o de Administración en las entidades receptiva y preparada para desempeñar sus funciones, partiendo de la premisa de que la empresa no puede suplir las responsabilidades que les corresponden a la dirección de la entidad.

Por lo explicado, el primer aspecto a tener en cuenta en materia de supervisión o monitoreo está asociado al funcionamiento de la mencionada Junta Directiva y/o de

Administración. En función de lo anterior el MINAZ tiene definidos los aspectos básicos que debe cumplir la Unidad Productora para fortalecer y desarrollar la Junta de Administración, los que se incorporan como **Anexo A-2** al presente trabajo. Se observa al final del Anexo la evaluación que se encuentra instrumentada al efecto por el GEA, que puede mejorarse en el orden cualitativo y cuantitativo pero que indudablemente constituye una herramienta que contribuye al ambiente de control; aporta elementos al plan de prevención y participa de la supervisión o monitoreo integral de la gestión.

2.2 Resumen de resultados y problemáticas de control.

Teniendo en cuenta la introducción al capítulo, a los efectos de concretar el análisis requerido, se ha utilizado y evaluado la información que se detalla a continuación:

a) Resumen resultados del ejercicio económico 2007-2008

Teniendo en cuenta que constituye un objetivo del Control Interno lograr la eficiencia y eficacia “de todas las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de la entidad”, se incluye **Anexo A-3** con los resultados por entidad productora del ejercicio analizado. Una evaluación resumida de lo logrado resulta: **se obtienen resultados aceptables aunque insuficientes.**

En el mencionado anexo se presenta un resumen de la categorización que efectúa el Grupo Empresarial de todas las Unidades Productoras cañeras al cierre del ejercicio, al final de la exposición de los resultados por entidades se incluye la metodología que se utiliza para dicha categorización.

Se observa en el propio anexo el resultado de la utilidad o pérdida y la afectación por aspectos negativos que incluye faltantes, pérdidas, cancelación cuentas por cobrar, etc. De igual forma se analizan en este proceso de categorización los siguientes indicadores: (Ampliar en **Anexo A 3**)

- Comportamiento de las ventas y su desglose en caña y otras.
- Costo por peso de las ventas.
- Situación de la explotación del área agrícola.
- Producción de caña, incluyendo costo por tonelada y rendimiento agrícola.
- Gastos por peso de ingresos totales, en lo que respecta al uso de la fuerza de trabajo y al gasto de administración en específico.

- Comportamiento de las áreas de responsabilidad y los colectivos.

En cada uno de los indicadores se define un valor de penalización por ineficiencias o retrocesos respecto al ejercicio anterior.

El método con independencia de que pueda cuestionarse en cuanto a su valoración, cantidad de indicadores, etc. viene presentando una aceptación por parte de los productores ya que está conformado a partir de aspectos que ellos dominan e identifican.

Como resultado de su aplicación se resume la siguiente situación al cierre del ejercicio.

UBPC – CPA				CCSF				Total
Excelente	Bien	Regular	Deficiente	Excelente	Bien	Regular	Deficiente	
18	38	51	9			4		120

Partiendo de lo explicado, se arriba a un grupo de conclusiones que en el caso del ejercicio analizado se concretaron en el informe provincial, tomado como fuente para la investigación, de la forma siguiente:

- 1 Se obtienen a nivel de provincia utilidades, concluyendo el ejercicio mejor que en los años anteriores, de 33 entidades que perdían el pasado ejercicio, en el actual lo hacen 16 unidades. No obstante 33 deterioran el resultado del pasado año. **Ver anexo A-3** en el cual se identifican las entidades.
- 2 Las ventas se incrementan al 123%, creciendo en todas las formas productivas. Las ventas en caña llegan al 116%, Las ventas de otras producciones agropecuarias y de servicios se comportan al 149%.
No obstante estos resultados favorables debe señalarse que 21 entidades no incrementan sus ventas totales respecto al pasado año, 25 no crecen en ventas de caña y 15 no incrementan sus ventas de otras producciones.
- 3 En la producción de caña el rendimiento se incrementa a 39,7 T/Ha, mejor un 26% respecto al año anterior, no obstante 26 unidades tienen rendimientos inferiores a los 33,1 T/Ha y el costo se reduce a 41,57 pesos la T., mejor un 4 % respecto al pasado año, 33 unidades tienen costo superior a \$ 46,00 y 17 exceden los \$ 50,90.
- 4 Los Ingresos x T promedio del ejercicio resultan de \$ 48,16. En este aspecto hay insatisfacciones, que deben atenderse respecto al funcionamiento del Sistema del

Precio de la caña por su calidad. Este indicador decide en cuanto a los resultados e incluso en lo que se relaciona con el volumen de las ventas (se cobra la producción a menor precio).

- 5 Se incrementa el costo de siembra de 1 Ha de caña a 1194 pesos x Ha. Este incremento se vincula a la nueva ficha de costo y al propio incremento del precio. Se señala en el resumen que: No obstante las causas objetivas que inciden en el incremento, pueden estar presentes aspectos subjetivos en cuanto a organización, control y aplicación de sistemas de pago inadecuados. (Es precisamente a partir de este tipo de señalamiento en el contenido del informe que se pueden dirigir las acciones de supervisión y monitoreo con mayor énfasis hacia los aspectos que en materia de eficiencia y eficacia presentan dificultades y llegar a concretar si se corresponden con deficiencia en el uso de los recursos (de todo tipo), o constituyen problemas informativos e incluso de otra índole.
- 6 En las cañeras todos los Programas productivos tienden a disminuir en el costo x peso con excepción de cultivos varios cuya tendencia es a crecer. La evaluación en este sentido se asocia a problemas climáticos, de precios, etc.; no obstante debe pensarse también en un mayor interés por la producción pecuaria dada su mayor rentabilidad. Se puntualiza en este aspecto la necesidad de priorizar los análisis económicos parciales para alertar sobre dicho comportamiento.
- 7 La tendencia del número de cooperativistas es a crecer e incrementar anticipos. El incremento de los anticipos es positivo siempre que se vincule a mejores resultados integrales. Del análisis, en interrelación de los indicadores evaluados en la categorización explicada anteriormente se precisa por entidades y empresas el comportamiento de la tendencia al crecimiento de los anticipos con los resultados, la evolución en las ventas y el resto de los indicadores de eficiencia que se incluyen.
- 8 Se reporta el 91% de las áreas en las entidades cañeras con Sistema de Pago, no obstante tanto en esta información como en el comportamiento de los colectivos requiere precisarse para una mayor confiabilidad en el análisis.
- 9 Se han indicado en el informe provincial 14 entidades en que los gastos en proceso al cierre de junio del 2008 resultan comprometidos y requieren de una

atención diferenciada por su incidencia en el próximo ejercicio. Profundizando en las causas que originan lo consignado en el informe y a partir de un análisis aleatorio se precisa que existe coincidencia en el crecimiento de los gastos de atenciones culturales respecto a la ficha de costo. Este aspecto afecta tanto el costo de la caña cosechada en el ejercicio, como la del área en proceso y por tanto, no se aprecian indicios de que hayan sido distorsionados con la intención de desvirtuar el resultado.

- 10 En el propio informe se señalan 41 entidades en las cuales debe revisarse el manejo de su crédito de producción de caña en el orden contable-financiero. Esto constituye un alerta en la necesidad de profundizar en la supervisión financiera y en los factores que provocan desviaciones de crédito, emisión de cheques sin fondo, no gestionar cuentas por cobrar, etc.

En las unidades que califican de regular o deficiente se profundizó en los aspectos subjetivos que pueden estar incidiendo en dicha calificación (que como ha sido explicado obedece al comportamiento de los indicadores evaluados).

De la revisión de los documentos que resumen el proceso desarrollado a nivel de unidades productoras, empresa y provincia, que incluyen los criterios de los miembros de las propias entidades productoras, los acuerdos adoptados y el resultado de encuestas que se desarrollan por la Asociación de Técnicos Azucareros de Cuba en la provincia, es posible identificar en estas entidades que están presente, aspectos tales como:

- ✓ En un grupo de entidades los resultados no vienen evaluándose sistemáticamente por lo que al final del ejercicio se “sorprenden” con los resultados.
- ✓ No se utiliza adecuadamente las potencialidades de los centros de gestión creados en las empresas con responsabilidades estatales y empresariales para con los productores.
- ✓ No se emplean las potencialidades que ofrece el CD en cuanto a utilizar el contenido de la legislación, los sistemas y la información en función de la gestión de las entidades.
- ✓ No obstante; la insistencia con las empresas y las propias unidades productoras acerca de la revisión de los temas: confiabilidad de los costos de la producción en

proceso y descargue adecuado de los cargos diferidos a largo y corto plazo, los mismos requieren de mayor atención y supervisión. Este aspecto requiere de mayor sistematicidad en los análisis económicos, las visitas de supervisión y las auditorías internas de las empresas, entre otras acciones.

b) Resumen de las principales deficiencias detectadas en auditorías, comprobaciones y visitas de control.

Teniendo en cuenta el monitoreo del último año acerca de las principales deficiencias que se han venido detectando en las visitas, inspecciones y auditorías efectuadas a las entidades productoras cooperativas del Sistema del GEA del MINAZ en Villa Clara; se han identificado, tipificado y valorado, siguiendo escala de incidencia precisada al efecto, las que se muestran en el **Anexo 4** del trabajo.

Al efecto de lo anterior se han utilizado los siguientes documentos:

- ✓ Copia de Informes de verificaciones fiscales efectuadas.
- ✓ Copia de informes de auditorías ejecutadas.
- ✓ Copia de visitas de control de procesos a los que se ha tenido acceso.
- ✓ Visitas de control efectuadas por empresas a las que se ha tenido acceso.
- ✓ Informe resumen del MAC en el territorio.
- ✓ Controles y documentos disponibles en las áreas del GEA.

Teniendo en cuenta la cantidad de entidades en el sistema y la no coincidencia del número de acciones (visitas, auditorías o inspecciones) realizadas a cada entidad debido a diversos factores objetivos (capacidad del sistema para ejecutar las mismas) y subjetivos (no priorizar adecuadamente la tarea), se definió con la participación de un grupo de expertos la siguiente escala de valores para determinar la repetitividad del problema tipificado.

- 1 Se presenta ocasionalmente en cualquiera de los Sectores productivos.
- 2 Resulta repetitiva apreciándose tendencias de mayor incidencia en determinadas empresas de la provincia.
- 3 Resulta repetitiva apreciándose una tendencia generalizada.
- 4 Es de las que presenta mayor incidencia de forma particular en determinadas empresas de la provincia.
- 5 Es de las que presenta mayor incidencia de forma generalizada.

Se marcan adicionalmente con una **x** las deficiencias que con independencia de su repetición han tenido una mayor incidencia negativa en cuanto a violaciones de la legalidad y afectaciones a las entidades.

Como resumen del Anexo 4 se obtiene la evaluación promedio por cada tema y las situaciones que inciden en mayor grado en los problemas detectados.

Sistema de Control Interno (3)

- ✓ No se tiene definido el Sistema integrado de Control Interno adecuado a las características de la entidad. En ocasiones se conoce lo establecido respecto al tema pero no se lleva a la práctica.
- ✓ No se ha definido según lo establecido en la legislación o no cumple su función plenamente el Grupo de Control.
- ✓ No se tiene definido la compartimentación de funciones adecuada a las características de la entidad.
- ✓ Se presentan casos de violaciones del objeto social aprobado a la entidad con las violaciones que esto tiene aparejado.
- ✓ No en todos los casos se dispone del Sistema Informativo a cumplimentar.
- ✓ No se cuenta con una adecuada evaluación de los riesgos.

Control de los Procesos (3)

- ✓ Se observan situaciones en que no se cuenta con el control de las Resoluciones de los Procesos y el seguimiento a las acciones correctivas, dando respuestas a los señalamientos efectuados.

Control de la Tierra y su utilización (3)

- ✓ No se cuenta con un programa definido para cubrir el área vacía u ociosa incluida en dicho control, analizada por los Programas Estratégicos.

Efectivo en Caja y Banco (4)

- ✓ Documentos de caja escritos a lápiz.
- ✓ No se concilian adecuadamente las cuentas de crédito con el banco y se presentan problemas en el registro de los intereses bancarios.

- ✓ No existe separación de funciones, la misma persona que recibe ingresos, los deposita, emite cheques, tiene firmas autorizadas y acceso a los registros contables, lo cual permite manejo indebido del efectivo.
- ✓ Se observan cheques emitidos erróneamente o que no cuenta con fondos para su pago provocando señalamientos disciplinarios por parte del Banco.

Inventarios de Medios de Rotación (2)

- ✓ Entidades que no cuentan con almacén adecuado.

Activos Fijos Tangibles (Medios Básicos) (3)

- ✓ Se observan casos de Equipos de transporte y de maquinaria que no están incorporados adecuadamente como activos fijos de la entidad.

Nóminas y Recursos Humanos (3)

- ✓ No existe separación de funciones, reporta la misma persona que confecciona la nómina (en la mayoría de los casos confecciona el cheque, extrae el efectivo y paga) y con acceso además a los registros contables.
- ✓ Descuadres entre la suma del neto a cobrar en nóminas y el importe que aparece en el cheque emitido.

Cuentas por cobrar y pagar (4)

- ✓ Cuentas por cobrar y pagar envejecidas, en algunos casos sin conciliaciones ni gestión de cobro.

Aportes al presupuesto (2)

- ✓ Pagos por moras producto de penalizaciones.

Contabilidad y Costos (3)

- ✓ No se realizan análisis económicos financieros y de los gastos incurridos.

Comercialización (4)

- ✓ Deficiencias en la contratación y el control de lo acordado en lo que respecta a la materia prima caña.
- ✓ Deficiente control de la contratación.

Dirección (3)

- ✓ No observancia de lo establecido respecto a la protección de los activos y/o a la guardia obrera o su equivalente para el sector.

c) Otras problemáticas de control:

No obstante las situaciones identificadas es preciso señalar que en la práctica se han determinado un grupo de situaciones no incluidas en guías de control, auditorías, visitas etc. y que por tanto no se incluyen en el resumen anterior.

A continuación se muestran algunas situaciones como ejemplo:

- a) No se observa lo establecido respecto a que la Reserva para Contingencia no debe ser inferior al 10% de valor de su patrimonio.
- b) No tienen registrado en sus activos la tierra de su propiedad, sector de las CPA.
- c) No tienen debidamente conciliada la tierra de su propiedad y la en usufructo en la Oficina del Registro Municipal de la Tierra.
- d) No tienen registradas en sus activos las viviendas vinculadas mientras su propiedad no sea transferida a sus ocupantes.
- e) Se incumplen regulaciones fitosanitarias.
- f) Se incumplen regulaciones veterinarias.
- g) Se incumplen regulaciones de uso y conservación del suelo.
- h) Se incumplen regulaciones de recursos hídricos.
- i) Se observa desconocimiento e incumplimiento en cuanto a regulaciones de protección del medio ambiente.
- j) Se violan las regulaciones de variedades, especies, semillas.
- k) Se observan situaciones con producciones agrícolas no recogidas por las entidades acopiadoras con riesgo de deterioro, no procediéndose a cumplir lo establecido de coordinar con el Consejo de la Administración para su comercialización.
- l) Se han precisado casos en que el Reglamento Interno no se encuentra actualizado, aplicándose en la práctica sistemas de pago y métodos de distribución de las utilidades, que no son los que aparecen en el Reglamento, el cual debe estar aprobado por la Asamblea General de asociados.

m) No siempre los Estados Financieros de cierre anual están certificados por las empresas del MINAZ a la cual se vinculan.

2.3 El Sistema de Atención y valoración. Complejidades

En la evaluación del Sistema de Atención a las entidades productoras cooperativas por parte de las empresas a las cuales se vinculan las mismas y la dirección del Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) Villa Clara se reconocen las siguientes complejidades y problemáticas.

a) Tarea Alvaro Reynoso.

Desde al año 2002 se desarrolla el proceso conocido como Tarea Álvaro Reynoso que introdujo profundos cambios organizacionales y productivos tanto en la esfera estatal como de las entidades productoras cooperativas. En los momentos actuales aún se transita por etapas derivadas de esta decisión, mediante la que el Sistema del Ministerio del Azúcar asume nuevas misiones.

En los documentos de la Tarea Alvaro Reynoso se señala que el MINAZ asume a partir de ese momento 3 Misiones fundamentales:

- ✓ Ser competitivos y eficientes en la producción de caña de azúcar.
- ✓ Producir alimentos mediante la diversificación agrícola e industrial.
- ✓ Desarrollar una agricultura sostenible apoyada en el valor del conocimiento del capital humano.

Posteriormente en el 2004 al determinarse la aplicación de la Tarea Alvaro Reynoso I I, se plantea que “Producir azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos para satisfacer las necesidades del pueblo y la exportación, esa es nuestra MISIÓN”.

El actual Reglamento Orgánico plantea en su artículo 38. “El Ministerio del Azúcar es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y Gobierno, en cuanto a las actividades de la agricultura cañera, de la industria azucarera y de sus derivados, así como la producción agropecuaria, en lo que le compete, logrando el desarrollo sostenible de sus producciones y servicios, con el objetivo de alcanzar crecientes ingresos netos para el país, a través de la comercialización de estas e incrementar la producción de alimentos”.

En el marco de dicha Tarea Alvaro Reynoso las entidades de producción cooperativa modifican su objeto social, reestructuran sus áreas de producción agrícola identificando los siguientes programas estratégicos:

- 1 – Producción de caña.
- 2 - Producción de cultivos varios.
- 3 - Producción pecuaria.
- 4 - Producción de frutales.
- 5 – Producción de forestales.

Esta reestructuración tiene implicaciones sobre el control y uso de todos los recursos de la entidad, tanto humano, como materiales, de equipamiento, inversiones e incluso financieros.

Lógicamente todo proceso de reordenamiento o reestructuración que tenga implicaciones con movimiento de recursos tiene riesgos en materia de control que han tenido que asumirse en el límite de la seguridad razonable planteada en la propia Resolución 297 del 2003 del MFP.

La estructura de las empresas y de los Grupos Empresariales Agroindustriales se simplifica en medida tal que en la práctica no es factible darle respuesta a algunas de las obligaciones estatales planteadas al MINAZ. Ejemplo de lo anterior se localiza en el Área de Auditoría en que no se cuenta con el personal necesario para cubrir en alcance y frecuencia a todas las entidades del Sistema del Grupo Empresarial con la disponibilidad de personal existente en la provincia y empresas.

b) Aplicación de la Instrucción 5 del 2003 del Ministro y su anexo para cumplimentar a partir del 1 de enero del 2004.

En esta instrucción se definen las acciones fundamentales que deben asumirse por los Grupos Empresariales Agroindustriales (GEA) y las empresas del Sistema del MINAZ en función de cumplir las obligaciones estatales para con las entidades productoras.

En esta instrucción se asignan estas responsabilidades a las diferentes áreas funcionales en que se estructuran los GEA y empresas con posterioridad a asumir la Tarea Álvaro Reynoso, método este, que sustituye el anterior existente de contar con un área especializada que atendía la política de relaciones con las entidades productoras.

En la práctica este cambio organizacional presentó inconsistencias y no resulta satisfactoria la aplicación de la mencionada Instrucción 5, lo que viene obligando a soluciones territoriales para su ordenamiento.

Algunas de las inconsistencias evaluadas resultan:

- ✓ No se tiene totalmente claro por algunas áreas el papel que juegan las entidades productoras para el sistema. **Sin caña no hay empresa azucarera**, sin diversificación **no hay entidad productora**, ya que en la actualidad como mínimo, tiene que cubrir las necesidades alimentarias de los asociados y cumplir las obligaciones estatales de entrega al estado contratadas.
- ✓ El comprender la importancia del proceso de diversificación para las entidades productoras y para el país en su conjunto ha requerido de tiempo por parte de algunos compañeros. El cumplimiento del Programa de Diversificación de la producción agropecuaria obedece al ordenamiento territorial por los 5 programas productivos precisados anteriormente. La problemática es poner en explotación potenciada dichas áreas en todos los programas productivos, lo cual en la práctica está como promedio total al 77 % y por Programas resulta: El Programa cañero cierra en junio 2009 al 77 %, cultivos varios concluye al 72 %, pecuario presenta un 79 % de explotación, el desarrollo de frutales concluye con un 70 % y los forestales alcanzan el 79 %.
- ✓ Las áreas funcionales de las empresas tienen responsabilidades estatales para con las entidades productoras que requieren de coordinación y fiscalización, lo cual demanda dedicar dentro de las estructuras empresariales y del GEA personal en específico a esta tarea.

Como solución emergente en el territorio se le asignó esta tarea al Grupo de Control no contándose con un contenido y programa de trabajo nacional definido al efecto.

c) Sistema de Atención a Productores. Servicios que se le deben prestar mediante los Centros de Gestión de las empresas a las cuales se vinculan.

La fórmula de los Centros de Gestión, ubicados en las empresas a las cuales se vinculan las entidades productoras cooperativas, constituyen una respuesta a los servicios que se demandan por las mismas en cuanto a:

- ✓ lo relacionado con la recepción y entrega de documentación.

- ✓ el asesoramiento y aplicación de los Sistemas y Procedimientos establecidos.
- ✓ la recepción, procesamiento y transmisión de informaciones (incluidos el Plan y los Estados Financieros, entre otros).
- ✓ la conservación de la información.
- ✓ el asesoramiento y apoyo en la conformación de estrategias a mediano plazo.
- ✓ la introducción de medios automatizados en las entidades productoras, entre otras tareas.

El funcionamiento de los Centros de Gestión presenta insatisfacciones en lo referente a dar respuesta a tareas tales como:

El dictamen económico productivo mensual de las entidades productoras. Con vistas al análisis de la eficiencia, eficacia y economía de las entidades.

Desarrollar programas de capacitación sistemáticos en cuanto a legislación, procedimientos y sistemas vigentes.

Seguimiento teórico práctico a la aplicación del Sistema de Control Interno en las entidades productoras (se está limitando a una información trimestral formal en un grupo de entidades).

d) Orientación, revisión, procesamiento y análisis de Estados Financieros.

En este aspecto se logra disciplina en presentación en la mayor parte de las entidades del Sistema, no obstante subsisten dificultades en cuanto al proceso de revisión y evaluación de dichos Estados Financieros.

Requiere puntualizarse lo relativo a la responsabilidad estatal de la empresa y lo que se establece en la Ley 95 y su Reglamento respecto a la Certificación empresarial.

Las principales insuficiencias se localizan en:

- ✓ Deficiencias en los datos primarios por insuficiencias de modelos, deterioro de los sistemas y situaciones de preparación técnicas de los encargados de su aplicación.
- ✓ No recepción por las entidades productoras de toda la legislación y la actualización de circulares con los procedimientos a observar respecto al registro contable y la información.
- ✓ En los casos en que se depende de los Centros de Gestión no siempre se le ofrecen a las entidades productoras las mejores condiciones en cuanto a tiempo de máquina, que permitan el análisis detallado de las dificultades que se detecten.

- ✓ En las Resoluciones que se aplican para el Control de los Procesos y concretamente en lo que se refiere a la Resolución 60 que se aplica al Sistema de Prevención no se incluye ninguna acción específica para supervisar la confección de los Estados Financieros.
- ✓ En la calidad de la contabilidad y de los Estados Financieros es fundamental el uso que se haga de la información y el análisis de la misma, cuando esto no ocurre no puede aspirarse a potenciar la calidad. En la práctica no en todos los casos se utilizan en función de la dirección.
- ✓ El proceso de salva de la información en el caso de contabilidad con procesamiento automatizado, que en el caso del MINAZ abarca el 100% de las entidades, resulta fundamental.
- ✓ No se tiene definido un sistema de indicadores por parte del Organismo para el análisis de la eficiencia de las entidades productoras, en este sentido por parte del GEA se han efectuado algunos intentos por resolver esta situación. Este aspecto gravita no solo en lo relacionado con los mecanismos de Análisis Económicos sino incide también en la aplicación de la Auditoría de Gestión a este tipo de entidad.

e) Supervisiones de las Resoluciones de los Procesos.

El procedimiento relacionado con la supervisión de las 5 Resoluciones que están contenidas en el esquema de la Dirección por Procesos es el que presenta mayor sistematicidad desde el punto de vista de ejecución y visitas directas a las entidades productoras tanto por parte de la empresa como del GEA e incluso del propio Ministerio. No obstante, se precisan dificultades que deben superarse por los que tienen la responsabilidad de su ejecución, algunas de dichas dificultades resultan:

- ✓ No siempre se ejecutan por personal entrenado en esta misión.
- ✓ No siempre se dispone del tiempo requerido para realizar una evaluación de calidad.
- ✓ Los indicadores objetos de evaluación no siempre son representativos de la gestión integral de las entidades en los diferentes procesos.
- ✓ Se insiste mucho en la calificación como medidor de la eficiencia y no se le da igual relevancia a aspectos cualitativos que en ocasiones incluso no coinciden exactamente con la evaluación cuantitativa.

- ✓ En el caso de los Procesos relacionados con el Desarrollo del Capital Humano y de Prevención se presentan problemáticas entre el enfoque empresarial y el que se requiere en el caso del Sector Cooperativo.

f) De la participación de la ANAP y el Sindicato Azucarero

Atendiendo a la forma de propiedad las entidades productoras se atienden por una de las organizaciones anteriores.

Por la Ley 95, Ley de Cooperativas, se precisa que:

ARTÍCULO 10.- La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños representa los intereses de los agricultores pequeños y cooperativistas, promueve y estimula su plena incorporación y participación en el movimiento cooperativo, trabaja en su fortalecimiento y consolidación como forma de producción socialista, para lo cual la presente ley y sus regulaciones complementarias le señalan atribuciones específicas.

En la Resolución 525 Reglamento de las UBPC se plantea:

ARTÍCULO 3: La UBPC se constituye por obreros azucareros vinculados o no laboralmente a la tierra o cualquier persona que voluntariamente decidiera integrar la nueva forma de producción y que sean aceptadas por su Asamblea General. En el caso de las UBPC está presente el Buró y las Secciones Sindicales con las mismas responsabilidades y funciones que en cualquier entidad estatal.

En las precisiones anteriores se identifica un aspecto esencial que resulta: Tanto la ANAP como el Sindicato Azucarero, están comprometidos con representar los intereses de sus asociados y por tanto deben jugar su papel en cuanto a la consolidación del Control Interno y sus objetivos.

En los aspectos estudiados se concentran las mayores dificultades en cuanto al sistema de relaciones con las entidades productoras que debe dar respuesta a las obligaciones estatales del organismo para con este sector.

2.4 Antecedentes de deficiencias tipificados

Teniendo en cuenta los resultados anteriores resulta factible identificar las

Fortalezas y Debilidades en el orden interno y las Oportunidades y Amenazas en lo externo y su evaluación

El resumen que se expone a continuación obedece a la aplicación de los siguientes métodos de investigación y análisis:

- ✓ Análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos que se vienen obteniendo y que se resumieron anteriormente.
- ✓ Observación de lo planteado en la Estrategia del Organismo.
- ✓ Criterios de expertos en relación con la situación particular que a nivel del Grupo Empresarial se identifica.
- ✓ Señalamientos de controles, inspecciones, auditorias, verificaciones fiscales y otros similares que se aplican.
- ✓ Resultados obtenidos en encuestas e investigaciones consultadas. Ver en **Anexo A-5** Resumen de encuesta que aplica anualmente la ATAC en la provincia.

Igualmente se ha tenido en cuenta la recepción y aplicación del CD resumen de legislación y procedimientos **Anexo A-6** puesto a disposición de las entidades productoras por la ATAC y el GEA en la provincia y que no en todos los casos se viene utilizando adecuadamente.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- 1 Disponer de un fondo de tierra de calidad, el cual permite dar respuesta a los programas productivos cañeros y agroalimentarios, planteados como Misión.
- 2 Disponer las unidades productoras en el territorio de un Sistema de atención a las entidades que fortalece su funcionamiento integral y su capacidad de administrar.
- 3 Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de los centros de investigación y el talento de los trabajadores del sector.
- 4 Existencia para las producciones de un mercado nacional e internacional insatisfecho en cuanto a su demanda.

- 5 Existencia de un sistema e infraestructura agrícola industrial y de transporte que sirve de base para las producciones tradicionales y las nuevas misiones asignadas al sector.
- 6 Se dispone y aplica un programa de capacitación y de extensionismo agrícola integral, en función de consolidar la cultura productiva y económica lo que permite potenciar la utilización eficiente de todos los recursos.

DEBILIDADES

- 1 Insuficiente y/o ineficiente producción agropecuaria por no explotación del área y bajos rendimientos agrícolas, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima, incumplimiento de los planes de producción y afectaciones económico financieras.
- 2 Inadecuada aplicación de los procedimientos agrotécnicos en la producción cañera y no cañera debido a insuficiencia de recursos, falta de oportunidad, no aplicación de las técnicas establecidas o indisciplina.
- 3 Insuficiente administración dirección y control en las empresas estatales y unidades productoras. Deficiencias en el control y la supervisión.
- 4 Insuficiente atención y utilización de los técnicos en las entidades productoras que incide en continuos movimientos de personal en las mismas.
- 5 Insatisfacción del Capital Humano por deficiente motivación en el sector.
- 6 No se actúa consecuentemente en la aplicación de la legislación específica para el sector cooperativo. Ley 95, su reglamento y en la Resolución 525 para las UBPC.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- 1 Apoyo de la dirección del Partido y del Gobierno a todas las instancias.
- 2 Comportamiento positivo del mercado nacional e internacional para nuestras producciones industriales y agropecuarias. Potenciado en la actualidad a partir de

actuar en función de la reducción de importaciones y el incremento de las exportaciones.

- 3 Estabilidad política nacional y desarrollo del mercado interno.
- 4 Política del país con respecto a la producción y utilización de la energía y la preservación del medio ambiente.
- 5 Política del GEA del MINAZ en Villa Clara acerca del sistema de atención a las entidades productoras y la responsabilidad que tienen las empresas en su implementación.
- 6 Desarrollo de la biotecnología que facilita el mayor uso de bioproductos y contribuye a disminuir la agresión al medio ambiente.

AMENAZAS

1. Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en MN y en MLC las necesidades del sector a corto y mediano plazo.
2. Existencia de competidores con menores costos y mayor calidad e imagen.
3. Deficiencias en el sistema de atención de las empresas a las unidades productoras por problemas objetivos y subjetivos.
4. Dificultades en que fluyan hasta el nivel de las entidades productoras toda la legislación, los procedimientos, los sistemas y las políticas vigentes.
5. Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes sequías en el territorio nacional y otros eventos nocivos para la agricultura.
6. Competencias con otros sectores del país por los recursos laborales.

El resultado de la evaluación anterior se tiene en cuenta en la formulación de la Estrategia del Grupo Empresarial en cuanto a su adecuación a:

- ✓ El procedimiento empleado para el diseño y la formulación de la Estrategia.

- ✓ La participación colectiva en su ejecución.
- ✓ La inclusión de los Criterios de Medida en cada Area u Objetivo.

En el proceso de elaboración de la Estrategia a nivel de cada empresa o entidad productora se requiere desarrollar un procedimiento similar de evaluación.

Conclusiones del capítulo:

1 Se observan en los resultados de las entidades cooperativas avances en su gestión, no obstante las problemáticas de organización que se han venido enfrentado y las dificultades del escenario económico productivo actual en que desarrollan la misma. No obstante, este proceso evolutivo no abarca la totalidad de las entidades y existen reservas potenciales de recursos que deben potenciarse.

2 En lo relacionado con el Sistema de Atención a las entidades productoras se evalúan los aspectos positivos y las problemáticas que subsisten en el mismo y que no permiten que se cumplimente integralmente las responsabilidades estatales que por legislación tiene asignadas el Ministerio del Azúcar para con estas entidades productoras. Están presentes y se identifican las principales problemáticas a los efectos de precisar soluciones en el marco de las posibilidades del territorio.

3 Se pone de manifiesto la insuficiencia de la comprobación al control interno, así como la necesidad de ejercer la misma a partir del análisis de un grupo de deficiencias y violaciones detectadas mediante las comprobaciones aleatorias realizadas y las auditorías, que en el marco de las capacidades del territorio se han podido efectuar.

4 En el desarrollo del capítulo y en el grupo de **Anexos A** que se acompañan, se constata que existe información en la provincia para sistematizar y priorizar las acciones de supervisión o monitoreo del Sistema de Control Interno; mediante la aplicación de las normas establecidas para ello en la Resolución 297 del 2003 del MFP, integrando las actividades de monitoreo permanente a ejecutar por las distintas estructuras de dirección con las que deben ejecutarse de forma no rutinaria.

CAPITULO III: PROCESO SUPERVISIÓN O MONITOREO

3.1 Introducción al Capítulo

Se resumen en este capítulo todas las acciones que conforman la supervisión o monitoreo en, o a las Unidades de producción cooperativa del Sistema del MINAZ, teniendo en cuenta que es el “proceso que evalúa la calidad del control interno”.

En su estructura se han tenido en cuenta:

- ✓ Las particularidades organizativas de las unidades productoras.
- ✓ La legislación vigente. Incluye la general y la específica.
- ✓ Disposiciones y procedimientos de los Organismos de la Administración Central del Estado.
- ✓ Disposiciones y procedimientos del Ministerio del Azúcar.
- ✓ Las experiencias en la actividad de Supervisión o Monitoreo al sector.
- ✓ El contenido desarrollado en el capítulo I dedicado al marco teórico.
- ✓ Los elementos contenidos en el capítulo II acerca del escenario actual en que se desarrolla la gestión de las entidades.

El desarrollo del capítulo se estructura como sigue:

- a) Acciones internas a desarrollar por las propias entidades productoras.
- b) Acciones externas a desarrollar por las empresas a las cuales se vinculan las entidades productoras y las instancias superiores del GEA y el Ministerio, dentro del marco de la responsabilidad estatal que tienen asignada al efecto.

Dentro de lo anterior se precisan las acciones de monitoreo permanente y las que constituyen evaluaciones no rutinarias o puntuales.

- ✓ A partir de la estructura planteada se ordenan en primer término las acciones que actualmente están vigentes y que deben mantenerse; posteriormente se incluyen las que se plantea incorporar.
- ✓ En cada acción se precisa si se mantiene el formato y la periodicidad actual o si se plantea introducir alguna modificación o complemento.
- ✓ Posterior a ejecutar los aspectos señalados, se incluye en cada caso un resumen de los elementos esenciales por los cuales se debe ejecutar la acción planteada.

En el desarrollo del capítulo se han tenido en cuentas las normas de Supervisión o Monitoreo incluidas en el Sistema de Control Interno aprobado mediante la Resolución 297 del 2003 del MFP.

El contenido del capítulo aporta elementos fundamentales para estructurar el plan de acción, que se instruye para este proceso dentro del Sistema de Control Interno.

A partir de las características particulares que presentan las entidades de producción cooperativa se ha considerado necesario complementar la auditoría al control interno que se instruye por la Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), por lo que se incluye procedimiento al efecto.

En su conjunto el capítulo se estructura como una herramienta para consolidar el proceso de Supervisión o Monitoreo en lo referente al sistema de las entidades productoras cooperativas vinculadas al MINAZ.

3.2 Procedimientos Internos

Dentro de los procedimientos internos fundamentales se incluyen:

		Periodicidad		Contenido	
		Ac tual	Modi ficar	Ac tual	Modi ficar
Actualmente vigentes: Permanente (P) y Eventual (E)					
1	Las que se ejercen por cada dirigente, funcionario o miembro de la cooperativa dentro del marco de sus funciones y de su participación activa dentro del control interno (P)	X		X	
2	Funciones del Grupo de Control de la propia cooperativa o unidad. (P) (E)	X			X
3	Formato trimestral para ejecutar por la Unidad el autocontrol del Sistema de Control Interno. (P)	X			X
4	Evaluación de los resultados integrales de la entidad para su análisis en la Asamblea General de asociados. Periodicidad mensual según metodología de análisis orientada. (P)	X		X	
5	Evaluación del desempeño que debe realizarse	X		X	

	mensualmente al personal designado. (P)				
6	Registro de visitas a la entidad y recomendaciones efectuadas. Revisión sistemática de las recomendaciones para su cumplimiento (E) (P)	X		X	
De nueva incorporación:					
1	Guía para evaluar la aplicación de la legislación para la constitución y funcionamiento de las entidades productoras según su forma de propiedad. Ejecutar trimestralmente por el Grupo de Control. Informar a la Asamblea General de asociados. (P)				
2	Medidas y recomendaciones dictadas y orientadas a la entidad en visitas, inspecciones o auditorias pendientes de ejecutar al cierre de cada mes. Ejecutar mensualmente por el Grupo de Control. Informar a la Asamblea General de asociados. (P)				

Acciones que se ejercen por cada dirigente, funcionario o miembro de la cooperativa dentro del marco de sus funciones y de su participación activa dentro del control interno. (P).

- ✓ Deben estar precisadas en las funciones de cada cual.
- ✓ Dentro del plan de prevención que se orienta mantener actualizado a nivel de cada área y entidad, deben estar definidas las acciones requeridas para eliminar o neutralizar los riesgos y la participación de todos, de forma directa o indirecta en su cumplimiento que deben ser objeto de monitoreo permanente.
- ✓ Incluye acciones de supervisión o monitoreo que abarcan todos los componentes del Sistema de Control Interno.
- ✓ En ley 95, Ley de Cooperativas, en su artículo 3 inciso b, se precisa que **“todos los miembros trabajan y aúnan sus esfuerzos para el uso racional de los suelos y bienes agropecuarios, propiedad o en usufructo de la cooperativa o de los cooperativistas”**
- ✓ Dentro de la Resolución 525 del Ministro del Azúcar, Reglamento General para las UBPC se precisa en Artículo 48 **los deberes que tienen los miembros de la**

UBPC entre los cuales se encuentran los siguientes: garantizar el uso correcto, conservación y custodia de los bienes propiedad de la Unidad, del Estado y los demás de propiedad social o individual; combatir las tendencias y manifestaciones negativas que atenten contra la integridad de la UBPC; desempeñar con responsabilidad los cargos para los cuales sean elegidos; contribuir con su acción a la protección del medio ambiente.

Funciones del Grupo de Control de la propia cooperativa o unidad. (P)

En lo que corresponde a las CPA y CCSF está concebido en la Ley 95, artículo No. 39 que establece que la Comisión de Control y Fiscalización se elige por la Asamblea General en la misma oportunidad que la Junta Directiva por un período de dos años y medio.

En el Reglamento Interno de cada cooperativa se determina la composición de la Comisión la que no será inferior a tres (3) ni superior a cinco (5) miembros, en concordancia con el volumen de actividades de la cooperativa.

Una vez electos los miembros, éstos designan de su seno a un Presidente.

Las funciones se precisan en el Reglamento General, en el artículo 42 del Anexo I a los efectos de las CPA y en el artículo 45 del Anexo I I en lo que corresponde a las CCSF.

En las Unidades de producción cooperativa (UBPC) corresponde aplicar lo establecido en la Resolución 567 del 2003 del Ministro del Azúcar por la que se orienta la constitución de los Grupos de Prevención y Control y en la cual se establece en su apartado Tercero que: En los Grupos Empresariales, Empresas y **demás entidades**, se crearán los Grupos de Prevención, con similares composición y funciones que las fijadas para el Grupo del Organismo Central.

En lo que corresponde a las UBPC este Grupo asume en parte tareas que corresponden a la supervisión interna en la empresa estatal y desempeñar un papel similar al que se concibe dentro de la Ley 95 para las CPA y las CCSF.

Las funciones de este grupo incluyen acciones de supervisión o monitoreo que abarca el Sistema integralmente y por tanto incluye todos los componentes.

En el **Anexo B-1** se precisan las funciones previstas en la legislación señalada anteriormente. A partir de lo anterior se procede a:

- ✓ Instrumentar en lo fundamental como ejecutar dichas acciones en lo que respecta a contenido, alcance y periodicidad.
- ✓ Complementar o incorporar aspectos que deben asumirse como aspectos adicionales a los previstos en la legislación en lo que corresponde a las CPA y CCSF.
- ✓ Evaluar las funciones señaladas para las CPA y CCS y que se consideran asumir por idéntica estructura (Grupo de Control) en las UBPC.

Formato trimestral para ejecutar por la Unidad el autocontrol del Sistema de Control Interno (P)

Este procedimiento está implementado desde el año 2005 y requiere de actualizarse en su contenido, aunque se mantiene el esquema inicial atendiendo a los resultados obtenidos y al dominio que tienen ya las entidades en su confección.

En el **Anexo B-2** se incluye el formato modificado para su aplicación por las entidades. Se mantienen vigentes los objetivos iniciales del formato que incluyen:

- ✓ Monitorear la implantación del Sistema de Control Interno.
- ✓ Retomar trimestralmente los aspectos esenciales que miden la aplicación del Sistema.
- ✓ Generar en cada administración sus propias responsabilidades en la aplicación y consolidación del sistema.
- ✓ Medir los avances o retrocesos en aspectos esenciales del funcionamiento del Sistema.

Evaluación de los resultados integrales de la entidad para su análisis en la Asamblea General de asociados. Periodicidad mensual según metodología de análisis orientada. (P)

Este análisis debe presentarse mensualmente a la Asamblea General de socios para su evaluación y aprobación.

En su confección deben tenerse en cuenta las orientaciones para cada período económico productivo que se desarrolla.

El procedimiento de análisis integral de los resultados constituye de hecho una acción de supervisión o monitoreo al sistema de forma integral y por lo tanto abarca de una u otra forma todos los componentes.

Como temas permanentes están incluidos:

- ✓ El cumplimiento de los planes de producción y entrega.
- ✓ El análisis y aprobación de los Estados Financieros.
- ✓ El comportamiento de las Resoluciones para el control de los Procesos.
- ✓ El dictamen de los Centros de Gestión de la empresa.
- ✓ La situación de los presupuestos.
- ✓ La situación financiero crediticia.
- ✓ El análisis del comportamiento del Sistema de Control Interno, sus objetivos y el desarrollo de sus componentes. Incluye la información del Grupo de Control acerca del cumplimiento de sus funciones.
- ✓ El conocer y aprobar expedientes de ajustes por todos los conceptos.
- ✓ El conocer de las indisciplinas y las medidas adoptadas. Aprobar las mismas.
- ✓ El comportamiento de la seguridad, la protección y la situación del delito.

Evaluación del desempeño que debe realizarse mensualmente al personal designado. (P)

Dentro de la norma evaluación del Sistema de Control Interno se señala en la Resolución 297 del 2003 del MFP que:

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Esta acción cumple el objetivo que se señala anteriormente.

Registro de visitas a la entidad y recomendaciones efectuadas. (E) Tiene carácter eventual por estar en dependencia de que se produzcan visitas de control, supervisión, inspección, asesoramiento y otras y (P) tiene carácter permanente

por cuanto las medidas y recomendaciones deben tener un seguimiento consecuente por la Junta Directiva o de Administración de la entidad.

En cada entidad está orientado que se habilite libro o carpeta al efecto de que todas las visitas que se efectúen a la entidad que tengan carácter técnico, administrativo, de supervisión o inspección, dejen por escrito sus recomendaciones y criterios acerca de deficiencias y otras problemáticas detectadas.

Tiene como objetivo monitorear entre otros los siguientes aspectos:

- ✓ Frecuencia y participación de las visitas e inspecciones a la entidad.
- ✓ Resumir los principales señalamientos que se le han efectuado a fin de medir la respuesta de la entidad a los mismos.
- ✓ Dejar evidencia escrita de forma tal que se precise la responsabilidad en resolver en el menor plazo los señalamientos recibidos.
- ✓ Obliga a los visitantes e inspectores a una mayor eficiencia en su actividad laboral.

Guía para evaluar la aplicación de la legislación para la constitución y funcionamiento de las entidades productoras según su forma de propiedad. Ejecutar trimestralmente por el Grupo de Control. Informar a la Asamblea General de asociados. (P)

Esta acción se recomienda como nueva incorporación a los procedimientos existentes y tiene como objetivo fundamental supervisar cómo se observa en las entidades productoras la legislación que norma su constitución y funcionamiento, para lo cual no está definida hasta el presente ninguna acción específica, con independencia de que hay aspectos que por sus características particulares se abordan en determinados procedimientos de supervisión o de auditoría.

Tiene como objetivos:

- ✓ Documentar y facilitar el funcionamiento de los Grupos de Control.
- ✓ Resumir en un documento único la verificación del funcionamiento orgánico integral de la entidad productora.
- ✓ Facilita ordenar la información a la Asamblea General de las principales deficiencias que enfrenta la entidad.

- ✓ En lo que corresponde a las CPA y CCS integra la evaluación del contenido de la Ley 95 y sus reglamentos en un solo documento.
- ✓ Cumple objetivos complementarios dentro de los procedimientos de auditoría que se precisan en el inciso 3.4 del presente trabajo, al facilitar la referencia necesaria a la legislación específica para el Sistema cooperativo.
- ✓ Su contenido se incluye en el **Anexo B-3 para las CPA y las CCSF y Anexo B-4 para las UBPC. (P)**

Medidas y recomendaciones dictadas y orientadas a la entidad en visitas, inspecciones o auditorias pendientes de ejecutar al cierre de cada mes. Ejecutar mensualmente por el Grupo de Control. Informar a la Asamblea General de asociados. (P)

Esta acción forma parte del proceso de ordenamiento del funcionamiento de los Grupos de Control en las entidades productoras.

Las entidades productoras están obligadas a mantener actualizado su expediente conteniendo las auditorias e inspecciones que reciben y los dictámenes de medidas correspondientes.

El conocer de las medidas dictadas y como se procede a darle respuesta por parte de la entidad constituye un aspecto esencial del trabajo del Grupo de Control ya que:

- ✓ Lo mantiene actualizado de las principales problemáticas que enfrenta la entidad cooperativa.
- ✓ Potencia las acciones de la Junta Directiva y/o de Administración en función de solucionar las dificultades planteadas.
- ✓ Facilita que la Asamblea General se pronuncie en función de la solución de las deficiencias pendientes de solución.

Esta acción no requiere documentarse y se verifica a partir de las propias actas de la Asamblea General de asociados.

3.3 Procedimientos Externos.

Dentro de los procedimientos externos fundamentales se incluyen los que se deben ejecutar por la empresa, el GEA y los definidos por el MINAZ. Adicional a estas

acciones pueden estar presente inspecciones o auditorías de los Organos Estatales correspondientes.

		Periodicidad		Contenido	
		Ac tual	Modi ficar	Ac tual	Modi Ficar
Actualmente vigentes: Permanente (P) Eventual (E) Sugerir(S)					
1	Verificación del cumplimiento de las Resoluciones para el control de los Procesos orientadas por el MINAZ. (E) (P)	X	X(S)	X	X(S)
2	Dictamen mensual centrado en los Centros de Gestión empresariales acerca de los resultados y el funcionamiento de cada entidad. (P)	X		X	
3	Verificación del comportamiento de la gestión de cobros y pagos con frecuencia semanal, según procedimiento del MINAZ-ANAP-Gobierno (P)	X		X	
4	Resumen del análisis económico productivo a partir de los Estados Financieros. Frecuencia mensual.(P)	X		X	
5	Procedimiento para la verificación de los Estados Financieros que se presentan por las entidades productoras mensualmente. (E) (P)	X		X	
6	Verificación del cumplimiento del Sistema de Atención a las entidades productoras por parte de las empresas y el GEA. (P)	X			X
5	Verificación del cumplimiento del Sistema del Precio de la caña por su calidad. Mensual. (E)		X		X
6	Procedimiento de categorización de las entidades productoras. Anual (P)	X		X	
7	Evaluación de los resultados que se ofrecen	X		X	

	como producto de la aplicación anual de la Encuesta a Productores por la ATAC en la provincia. (P)				
8	Auditorías al Sistema de Control Interno por parte de los auditores internos de la empresa. (E)	X			X
De nueva incorporación:					
1	Guía para evaluar la aplicación de la legislación para la constitución y funcionamiento de las entidades productoras según su forma de propiedad. Ejecutar trimestralmente por el Grupo de Control. Informar a la Asamblea General de asociados. Participar en el análisis de cada Asamblea de asociados				

Verificación del cumplimiento de las Resoluciones para el control de los Procesos orientadas por el MINAZ. (E) (P)

Estas Resoluciones para el control de los Procesos constituyen la base en que se sustenta el actual ordenamiento del MINAZ, por tanto en esta acción se sintetiza el peso fundamental de la Supervisión o Monitoreo en el Sistema del Ministerio del Azúcar, incluyendo sus entidades productoras.

Se ejecuta de forma sistemática y planificada. No obstante se realizan visitas de supervisión sin previo aviso. A partir de lo explicado constituye una acción permanente o eventual.

Incluye los Procesos de:

- ✓ Dirección y Control Interno
- ✓ Desarrollo del capital humano
- ✓ Proceso producción de caña
- ✓ Proceso zafra-diversificación
- ✓ Proceso agropecuario-forestales

La acción se incluye a partir de la metodología y los formatos que se instruyan por la dirección del MINAZ.

La supervisión y monitoreo al Plan de Prevención y su control se incluyen dentro del Proceso de Dirección y Control Interno.

Todos los procesos productivos se supervisan integralmente, o sea, incluyen la evaluación de la gestión productiva integrada con el uso de los recursos, los costos, los presupuestos e incluso la calidad de la información.

La periodicidad de aplicación de la inspección al comportamiento de las Resoluciones es mensual para todas las entidades del Sistema, en este sentido se plantea recomendar estudiar la frecuencia para las entidades productoras que se consideran consolidadas y que presentan un trabajo sostenido, manteniendo la frecuencia mensual las que clasifican con dificultades. Lo anterior facilitaría:

- ✓ Liberar fondo de tiempo del capital humano en las empresas y entidades que muestran un trabajo sostenido, facilitando de esta forma fortalecer otras acciones.
- ✓ Posibilitar concentrar mayor fondo de tiempo en las entidades que presentan dificultades y que mantienen la frecuencia mensual de evaluación.
- ✓ Distinguir a las entidades productoras evaluadas de referencia.
- ✓ Apoyar a las entidades productoras evaluadas de críticas.

Dictamen mensual centrado en los Centros de Gestión empresariales acerca de los resultados y el funcionamiento de cada entidad. (P)

Esta acción está definida en la actualidad para ejecutar por las empresas, centralizada dentro de las actividades de prestación de servicios del Centro de Gestión y tiene frecuencia mensual.

Por sus características constituye la herramienta fundamental de que se dispone para supervisar la gestión de las mismas, a partir de que aglutina todas las actividades, incluyendo el resumen integrado de los resultados alcanzados en los controles de los Procesos.

Constituye un elemento esencial para el análisis por la Asamblea General.

Atendiendo a lo anterior no obstante no plantearse modificaciones en su estructura se incluye como **Anexo C-1**.

Al igual que en el caso de la aplicación de las Resoluciones para el control de los Procesos se propone revisar su frecuencia en las entidades eficientes y mantener la frecuencia mensual para las ineficientes o que retrocedan en sus resultados.

Verificación de la gestión de cobros y pagos con frecuencia semanal (P)

Las problemáticas financiero crediticias de las entidades productoras han obligado a monitorear el comportamiento de sus cuentas por cobrar y pagar.

Lo anterior con el objetivo fundamental de supervisar sus acciones de cobro y/o pago con las empresas estatales y otras entidades.

Esta acción ejerce igualmente el monitoreo sobre posibles cuentas contabilizadas no documentadas debidamente.

Se plantea mantener el formato actual y se propone estudiar la frecuencia semanal y sustituirla por mensual.

Resumen del análisis económico productivo a partir de los Estados Financieros.

Frecuencia mensual (P)

El análisis económico productivo a partir de los Estados Financieros está orientado para todas las entidades del Sistema, incluidas las de producción cooperativa.

El formato a utilizar esta definido y se adecúa en cada oportunidad al período que requiere evaluarse.

Cumple los objetivos de:

- ✓ analizar los resultados del período dado y sus principales incidencias.
- ✓ evaluar las desviaciones con respecto al plan.
- ✓ examinar la evolución en el tiempo de los resultados.
- ✓ determinar eficiencia y eficacia de la gestión.
- ✓ el uso y control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
- ✓ evaluar el nivel de confiabilidad de la información.
- ✓ evaluar comportamiento de las áreas de responsabilidad y los colectivos.

Por su carácter el análisis económico constituye una acción de supervisión o monitoreo integral al Control Interno y todos sus componentes.

Procedimiento para la verificación de los Estados Financieros que se presentan por las entidades productoras mensualmente (E) (P)

La verificación de la información contable financiera que se presenta por las entidades productoras se encuentra sistematizada y responde a una metodología que se aplica

según se procesen los Estados Financieros mensuales, trimestrales o de cierre del Ejercicio.

Los Estados Financieros se complementan con un grupo de indicadores estadísticos relacionados con el uso de la tierra, la producción, el uso de los recursos humanos y de ejecución del Plan anual.

De la revisión integral de lo anterior se concluye que dicho procedimiento constituye una acción de monitoreo o supervisión a la información y tiene igualmente incidencia en la gestión integral de las entidades.

Esta acción garantiza la confiabilidad de los Análisis Económicos integrales y de la Categorización de las entidades.

Verificación del cumplimiento del Sistema de Atención a las entidades productoras por parte de las empresas y el GEA (P)

Por parte del Ministerio se aprobó la Instrucción 5 del 2003 la cual se puso en vigor a partir de enero del 2004. Esta instrucción precisa el Sistema de Atención del MINAZ a las entidades productoras.

La instrucción anterior se complementa con procedimientos aprobados por el GEA en la provincia, adecuados a las características y requerimientos de las entidades en el territorio.

Tanto la Instrucción 5 como las adecuaciones de la provincia incluyen un grupo de acciones que vinculan con la eficiencia y eficacia de las entidades, así como otros aspectos asociados al cumplimiento de la legislación y los sistemas.

El MINAZ tiene instruido el procedimiento para supervisar el cumplimiento del Sistema de Atención.

Verificación del cumplimiento del Sistema del Precio de la caña por su calidad, mensual (E)

En la actualidad se ejecuta el monitoreo del comportamiento del Sistema a partir de la información decenal y mensual de un grupo de indicadores fundamentales, no obstante la práctica ha demostrado que resulta insuficiente para valorar el comportamiento de la aplicación del mencionado Sistema.

Debe añadirse a lo anterior la problemática de la dinámica de ejecución de la Zafra que se enmarca en 70 a 90 días y por tanto no puede dilatarse la toma de decisiones para corregir violaciones o ineficiencias.

En el **Anexo C-2** se precisan los indicadores complementarios a los establecidos actualmente.

Procedimiento de categorización de las entidades productoras (P)

Este procedimiento tiene frecuencia anual y se ejemplifica en el **Anexo A-3** del presente trabajo.

A partir de un procedimiento cualitativo y cuantitativo se determina la gestión integral de cada entidad y su evolución respecto a períodos anteriores.

Por sus características este procedimiento debe incorporarse como elemento esencial a cualquier comprobación de control interno y de gestión que se aplique en las entidades productoras.

Se considera la frecuencia anual como la óptima, teniendo en cuenta que en el transcurso del período se aplican otros mecanismos de supervisión o monitoreo integrales tales como el Dictamen de la gestión mensual de las entidades y el Análisis económico productivo.

El procedimiento de categorización de las entidades productoras constituye una acción sintetizadora que actúa en función de supervisar la capacidad de administrar de las entidades y la gestión integral del sistema en la empresa y el GEA.

Evaluación de los resultados que se ofrecen como producto de la aplicación anual de la Encuesta a Productores por la ATAC en la provincia (P)

Este procedimiento tiene frecuencia anual y se ejemplifica en el **Anexo A-5** del trabajo.

Tiene el valor adicional de que se aplica por la Asociación de Técnicos Azucareros y por tanto constituye un medidor imparcial del comportamiento del Sistema de atención a las entidades productoras por parte de la empresa, a partir del criterio y el sentimiento de las propias entidades productoras.

Con independencia de que los juicios expresados constituyen solo la opinión de una de las partes involucradas, es indudable que el estudio de sus tendencias permite arribar a

conclusiones con un alto % de confiabilidad (todo el mundo no se va a equivocar al mismo tiempo).

Actúa como una acción de supervisión o monitoreo al Sistema de Control Interno en lo que corresponde fundamentalmente con el Ambiente de Control, sin dejar de tener incidencia con el resto de los componentes.

Auditorias al Sistema de Control Interno por parte de los auditores internos de la empresa (E)

Esta acción está prevista para ejecutarse al menos una vez al año en cada una de las entidades, lamentablemente no es factible garantizar esta frecuencia en todas las entidades dada las condiciones de insuficiencia de auditores y problemáticas en cuanto a la logística requerida para cumplimentar esta misión.

Dentro de las acciones externas que se ejercen sobre la entidad en lo que corresponde al MINAZ constituye un elemento fundamental e insustituible.

Guía para evaluar la aplicación de la legislación para la constitución y funcionamiento de las entidades productoras según su forma de propiedad. Ejecutar trimestralmente por el Grupo de Control. Informar a la Asamblea General de asociados.

Esta acción se incluyó dentro de la propuesta de los procedimientos internos, no obstante por su contenido y alcance se incluye igualmente dentro de los procedimientos externos utilizando igual formato al incluido como **Anexo B-1**.

Dentro de las acciones externas cumple los siguientes objetivos:

- ✓ Dar respuesta a cumplimentar las responsabilidades estatales de atención asignadas a la empresa estatal a la que se vincula la entidad productora.
- ✓ Integrar y precisar los aspectos legislativos que norman la constitución y funcionamiento de las unidades productoras cooperativas atendiendo a las 3 formas de producción: CPA y CCS (Una ley y 2 reglamentos generales como elementos fundamentales) y las UBPC (reglamento general).
- ✓ Disponer de información para la participación del representante de la empresa en la Asamblea General de cooperativistas.

- ✓ Incorporar como elemento básico en las acciones de auditoría, al Control Interno de las entidades productoras.

3.4 La Resolución 026 del 2006 del MAC aplicada a Unidades productoras.

Dentro de las normas del componente de Supervisión o Monitoreo al Control Interno se incluyen las Auditorías al Sistema de Control Interno.

Mediante la Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control se dictaron las normas para la ejecución de:

Auditoría al Control Interno

Auditoría de Gestión

Auditoría Financiera

Del análisis de las normas para ejecutar las auditorías señaladas se concluye que:

- ✓ A partir de sus objetivos todos los programas de auditorías son aplicables a las entidades productoras cooperativas.
- ✓ Para su aplicación a las entidades productoras cooperativas los programas de auditoría señalados requieren de adecuaciones que posibiliten dar respuesta a los objetivos en cada caso.
- ✓ Es fundamental en las adecuaciones conjugar las particularidades de las entidades productoras con las posibilidades y necesidades de las mismas, todo lo anterior en el marco de la mayor simplificación posible.
- ✓ Los programas de auditoría elaborados en función de lo general, requieren complementarse en lo particular, en lo que se refiere a la legislación específica para este tipo de entidad y forma productiva.
- ✓ Los programas de auditoría a las entidades productoras requieren apoyarse con énfasis en la información y análisis que la misma elabora para su consumo y para el exterior. Esta práctica concreta el trabajo del auditor y contribuye al objetivo del Sistema de Control Interno relacionado con la “confiabilidad de la información”.

De la Auditoría al Control Interno.

Atendiendo a los objetivos del presente trabajo, se precisa en **Anexo D-1** el diseño adecuado de la Auditoría al Control Interno propuesta para su aplicación a las entidades objeto de estudio.

Para concretar el diseño adecuado se han tenido en cuenta:

- ✓ La legislación específica que rige la actividad de las entidades productoras y sus diferentes formas de propiedad. Al efecto de lo anterior se incorpora como complemento al Programa el contenido de la **Guía para evaluar la aplicación de la legislación para la constitución y funcionamiento de las entidades productoras según su forma de propiedad.**
- ✓ En la propia Resolución 297 que establece el Sistema de Control Interno se plantea un elemento fundamental: El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones. En la medida de lo planteado se requiere simplificar y concretar el procedimiento para auditar el sistema.
- ✓ En la introducción al programa para la evaluación del Sistema de Control Interno se hace referencia a: El Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones. Adecuar el programa a esta concepción resulta fundamental.
- ✓ En la propia Resolución 297 se precisa con relación al concepto “Seguridad razonable”: La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos. Este concepto es igualmente aplicable al diseño y aplicación de los programas de auditoría a las entidades y resulta válido para la Auditoría al Sistema de Control Interno y por extensión a la Auditoría de Gestión.

Para lograr lo anterior se requiere en primer término que el personal que ejecute la auditoría posea un mínimo de conocimientos técnicos y prácticos sobre el funcionamiento y gestión de este tipo de entidad productora, si se quiere que la ejecución de la auditoría no se convierta en un esquema burocrático.

Como observación a lo planteado anteriormente se insiste en que en este tipo de entidades **el control y uso de los recursos puede estar debidamente documentado y en la práctica presentar diversidad de problemas**. Experiencias con este tipo de entidades avalan este criterio, por lo que se requiere apelar al contacto directo con técnicos, trabajadores e incluso residentes de las comunidades para llegar a conclusiones objetivas sobre el funcionamiento del Sistema de Control Interno en su actual alcance integral.

Ejemplos que avalan lo planteado:

- ✓ Pueden existir reportes de trabajo debidamente cumplimentados y que sin embargo cuando se evalúen en interrelación con los productos utilizados en la labor que se reporta o se asocien con el área de tierra atendida no se correspondan. Esto ocurre con fertilizantes, herbicidas, etc.
- ✓ Se requiere conocer el orden de las labores y la utilización de los recursos. No debe utilizarse fertilizante en campos que aparezcan reportados con enyerbamiento pesado.
- ✓ Para supervisar la determinación de los procesos y la producción agropecuaria y la confiabilidad de la información vinculada con estas actividades se requiere conocimientos técnicos especializados.

La Metodología de la Resolución 26 del 2006 del Ministerio de Finanzas en lo que corresponde a la Auditoría al Control Interno en su aplicación a las entidades productoras cooperativas requiere adecuarse según se proyecta en el **Anexo D-1** ya mencionado. Igualmente se requiere incorporar la supervisión específica al cumplimiento de la legislación para cada tipo de entidades productora **Anexo B-3 para las CPA y las CCSF y Anexo B-4 para las UBPC**.

Conclusiones del capítulo:

1. Se concluye que las Entidades de Producción Cooperativa requieren de un tratamiento diferenciado a los efectos de evaluar la aplicación del Control Interno en las mismas. Partiendo de lo anterior se diseñan y fundamentan las acciones, tanto internas como externas, que se precisan para cumplimentar adecuadamente la Supervisión o Monitoreo del Sistema a dichas entidades.
2. Apoyados en el **Anexo D-1** se proyecta el esquema que requiere utilizarse para desarrollar la Auditoría al Control Interno en las entidades mencionadas.
3. Se concluye que la legislación específica aplicable a las Entidades Productoras Cooperativas requiere de un tratamiento diferenciado de supervisión o monitoreo a fin de recoger las particularidades y responsabilidades específicas del sector, por tipo de entidades que lo integran.
4. Se concluye que la Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control es aplicable al sector analizado, adecuándola y complementándola a las condiciones de la entidad para su óptimo desarrollo.

CONCLUSIONES

En cada capítulo se han formulado conclusiones parciales, resumiéndose a continuación las CONCLUSIONES generales del trabajo desarrollado:

1. El procedimiento propuesto tomó como base los anteriores que ya existían para efectuar la Supervisión o Monitoreo; lo perfecciona acorde a la condiciones de las entidades productoras cooperativas vinculadas a las empresas del GEA del MINAZ en Villa Clara, para contribuir a alcanzar la Eficiencia y Eficacia integral de la gestión del Sistema de Control Interno.
2. Se considera validada la Hipótesis de que “Si se perfecciona un procedimiento específico para la Supervisión o Monitoreo, que posibilite su aplicación en Unidades Productoras Cooperativas, incluido la adecuación de los Programas de Auditoria del MAC posibilitará identificar reservas para el perfeccionamiento del Control Interno y alcanzar su eficacia y eficiencia integral”.
3. El desarrollo del marco teórico requerido para el proceso de investigación demuestra de por sí la complejidad que en materia de legislación, procedimientos, sistemas y políticas presentan las entidades agropecuarias cooperativas. La Legislación disponible para este tipo de entidades está vigente.
4. La propia conclusión anterior sustenta la necesidad de contar, dentro de lo general, con procedimientos específicos para la aplicación del Control Interno en dichas entidades, incluido lo referente al componente de Supervisión o Monitoreo.
5. Se han puesto en evidencia Insuficiencias en materializar el Control Interno y sus objetivos en las Unidades de Producción Cooperativa del territorio lo cual resulta esencial para alcanzar la eficiencia económico productiva que se demanda del sector por la dirección del país.
6. En el desarrollo del trabajo se exponen y fundamentan los métodos a seguir en cuanto a la supervisión o monitoreo a este tipo de entidades, atendiendo a las características funcionales, organizativas y de complejidad de los sectores que las conforman.

RECOMENDACIONES:

A partir de las conclusiones expuestas se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar con los compañeros que deben asumir las tareas de auditar a las entidades productoras cooperativas, procesos previos de capacitación especializada, para lo cual es utilizable el contenido del capítulo I del presente trabajo.
2. Sugerir al GEA que aplique integralmente el procedimiento desarrollado en entidades vinculadas a las empresas del Sistema del MINAZ en la provincia de Villa Clara, complementando con esto los procesos parciales que se han venido efectuando hasta el presente y que han servido de fuente al proceso investigativo que sustenta este trabajo.
3. Coordinar y evaluar con los Organismos correspondientes, incluido el MINAZ, las adecuaciones metodológicas que se plantean al procedimiento vigente y que se incorpora como acciones Internas o Externas al proceso de Supervisión o Monitoreo planteado.
4. Una vez analizadas las adecuaciones metodológicas que se plantean al procedimiento vigente con los Organismos correspondientes, incluido el MINAZ, hacerlas llegar a las Unidades Productoras del territorio.

Bibliografía.

1. Armada Trabas Elvira Dra., Msc Sergio Pozo Ceballos, Lic. Reyna Gómez Calaña y Dr. Alcides Quintana Cabrales (2003). Proyecto de Normativa Definiciones de Control Interno, Centros de Estudios Contables y Financieros, Facultad de Contabilidad y Finanzas, U H.
2. Benítez Miranda Miguel Ángel CP y Ms Maria Victoria Miranda Dearribas (1997). Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Ciudad Habana.
3. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad (2004). Control Interno Nuevos Conceptos. Presentación en Power Point Título todo unido. Ciudad de la Habana.
4. Consultoría Técnica de la ATAC en Villa Clara (2006). CD Resumen Legislativo e Informativo para Unidades Productoras.
5. Cuba. (1993). Acuerdo del Buró Político del 10 de septiembre recomendando la constitución de las UBPC. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
6. Cuba. (1993). Decreto Ley No. 142. Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
7. Cuba. (1993). Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros precisando las facultades y responsabilidades del MINAZ acerca de las UBPC. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
8. Cuba. (2002). Ley 95 de Cooperativas Agropecuarias aprobada el 2 de noviembre del 2002. Gaceta Oficial No. 72 del 29 de noviembre del 2002.
9. Cuba. (2005). Reglamento General de las Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios. Gaceta Oficial. Aprobado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el 17 de mayo del 2005.
10. Cuba. (2007). Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
11. Cuba (2007). Decreto 281 del 16 de agosto del 2007 Reglamento para la implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
12. Curbelo Mesa Evaristo (2004). Vigencia de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa Cañera en Villa Clara, su perspectiva en el marco del escenario económico actual. Tesis de Maestría en Gerencia de Cooperativas.
13. García Pérez Julio A (2009) Modelo General para la Gestión Integral de la

- Dirección. Aplicación al Grupo Empresarial Agroindustrial GEA del MINAZ en Villa Clara. Tesis de Maestría.
14. Horngren Charles (1969). La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas. Edición de 1969, reproducida por el Instituto Cubano del Libro, Habana.
 15. Labrada Fernández N. (2002). ¿Qué tienen en común las unidades productoras de caña exitosas?. Revista Cuba Azúcar. Enero a Marzo del 2002, Volumen XXXI No. 1.
 16. Martínez Calderín Leidisara (1961). El Control Interno un Medio Eficaz para la Toma de Decisiones en el Control de la Gestión. E.Mail: lsara@vcfinfo.ucf.edu.cu
 17. Ministerio de Auditoría y Control. Comunicación de la Oficina del Ministro 1031 del 2008. Pone en vigor Programa de auditoría para las formas y sistemas de pago por resultados. 19 de agosto del 2008.
 18. Ministerio de Auditoría y Control. Comunicación de la Oficina del Ministro 1032 del 2008. Pone en vigor Programa de auditoría al combustible. 14 de agosto del 2008.
 19. Ministerio de Auditoría y Control. Comprobación Nacional al Control Interno 2'008.
 20. Ministerio de Auditoría y Control. Guía Metodológica Evaluación del Sistema de Control Interno. 2008.
 21. Ministerio de Auditoría y Control. Instrucción 01/2006. Sobre la Aplicación de la Resolución 101/2003.
 22. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 13/06, 2006 Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. (Sustituye la 13/03).
 23. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 26/06. De la Auditoría de Gestión y su Guía Metodológica.
 24. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 20/03, Programa para el Control de la Efectividad de los Planes de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. Ciudad Habana, 18 de febrero del 2003.
 25. Ministerio de Auditoría y Control Resolución 101/03, Sistema de Información Oficial de Reporte y Análisis de los casos de corrupción que se sucedan en el

- ámbito de las entidades subordinadas a órganos y organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular y del municipio especial Isla de la Juventud. Ciudad Habana, 2 de Junio del 2003.
26. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución 276-03 Requisitos expediente unico de Auditorias y Comprobaciones de cada entidad. 18 agosto del 2003.
 27. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003 Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución. Ciudad Habana.
 28. Ministerio del Azúcar, Dirección de Auditoria. Guía de revisión del Proceso de Elaboración y Actualización del Plan de Prevención. 23 de mayo del 2006.
 29. Ministerio del Azúcar, Dirección de Auditoría. El Sistema de auditoría interna. Misión, Funciones, Deberes y Atribuciones de la Auditoría Interna. 17 de enero del 2004.
 30. Ministerio del Azúcar. Dirigir Económicamente. Publicaciones Azucareras 2002.Ciudad Habana. E-mail: publicaciones@mail.minaz.cu.
 31. Ministerio del Azúcar. Grupo Empresarial Agroindustrial Azucarero (GEA) de Villa Clara. Resumen Legislativo e Informativo. Santa Clara, octubre 30,2004.
 32. Ministerio del Azúcar. Introducción A La Gerencia en Cooperativas Cañeras. (2002). Colectivo de autores. Editado por el MINAZ.
 33. Ministerio del Azúcar. Instrucción 5/2003. Sistema de Atención del MINAZ a las entidades productoras cooperativas vinculadas al Organismo.
 34. Ministerio del Azúcar. Programa 14 de Junio. Sistema de documentos del MINAZ para la prevención y el Control Interno en el Sistema del Organismo. Ciudad Habana, 2 de junio del 2003.
 35. Ministerio del Azúcar (2003). Resolución 442/03. Aprueba el Reglamento Orgánico del Ministerio del Azúcar. Ciudad Habana, 22 de Julio del
 36. Ministerio del Azúcar. Resolución 525-2003 Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ. Aprobada el 6 de noviembre del 2003, Sustituye Resolución 160-93. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
 37. Ministerio del Azúcar. Resolución 60/2004. Sistema de Supervisión al Control Interno en todas las Entidades del MINAZ.
 38. Ministerio del Azúcar. Resolución 64/2004. Ciudad Habana, 24 de mayo del

2004. Aprueba la Estructura Organizativa anexa al Reglamento Orgánico del Ministerio del Azúcar. Ciudad Habana, 30 de abril del 2004.
39. Ministerio del Azúcar. Principales Normativas que deben ser de conocimiento de los cuadros del MINAZ. 27 de octubre del 2004.
40. Ministerio del Azúcar. Reingeniería de los Procesos. Resumen. Ciudad de la Habana, septiembre del 2006.
41. Ministerio del Azúcar. Villa Clara. (1995). Procedimientos para el análisis de la situación económico productiva de las UBPC cañeras referentes. Proyección de desarrollo y factibilidad económica. Editado por la Delegación Provincial en colaboración con la UCLV.
42. Ministerio del Azúcar. Villa Clara. (2001). Instructivo Técnico para los Jefes de Lote. Material de consulta editado por la Delegación Provincial, la estación territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar en Villa Clara en colaboración con la UCLV.
43. Ministerio del Azúcar. Villa Clara, Planificación y Control en las Unidades Productoras Cooperativas. Mayo del 2001.
44. Miralles Calvo Armando A (2006). La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores a través de los Procesos. La Habana,
45. Nova A. 1999. La agricultura cubana evolución y trayectoria. Programa de Maestría Gestión y Desarrollo de Cooperativas Centros de Estudios de la Economía Cubana Universidad de la Habana. FLACSO y la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA).
46. PCC. (1986). Programa de medidas para el trabajo de las Cooperativas de Producción Agropecuarias, editado por el Comité Central. La Habana.
47. PCC. 1997. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica.
48. Piñán Armesto José Ramón. Tesis de Maestría en Contabilidad Gerencial, El Sistema de Relaciones del MINAZ en Villa Clara con sus Unidades Productoras Cooperativas y el Control Interno. UCLV, 2006.
49. Porcell Prado J. (2002). Tercera Plenaria Nacional de Eminencia Económica. Revista Cuba Azúcar. Enero – Marzo.
50. Reynoso A. (1998). Ensayo sobre el cultivo de la caña de azúcar. Publicaciones Azucareras MINAZ.
51. Sarasola A (2002). Guía para efectuar comprobación y evaluar situación

- económica financiera en Unidades productoras de caña del MINAZ. Enero 5,
52. Sitios de Internet y otros correos visitados. <http://wwwgea.vc.minaz.cu/> (Grupo Empresarial Azucarero VC). 2007
 53. Sáenz T. Conferencia "Camino imprescindible para lograr la competitividad de la agroindustria azucarera. ATAC 2005.
 54. Sulroca F. (2002). Organización en las Unidades productoras de caña. Revista Cuba Azúcar Enero – Marzo.
 55. Tablada Carlos (1987). El Pensamiento Económico de Ernesto "Che" Guevara. Casa de las Américas Cuba.

RESUMEN DE ANEXOS INCLUIDOS

A – ANEXOS VINCULADOS A LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS, METODOLÓGICOS Y DE RESULTADOS QUE SE OBTIENEN

1	Entidades productoras vinculadas a las empresas del MINAZ. Situación actualizada en enero 1 del 2009, momento en que las empresas agropecuarias y sus entidades vinculadas se transfieren al Ministerio de la Agricultura en cumplimiento de orientaciones estatales al efecto.
2	Resumen de los aspectos organizativos y metodológicos que deben cumplirse por parte de las entidades productoras. GEA MINAZ Villa Clara
3	Evaluación situación de los indicadores fundamentales obtenidos al cierre del ejercicio económico en junio 30 del 2008.
4	Resumen de las principales deficiencias detectadas en auditorías, comprobaciones y visitas de control. Evaluación por cada aspecto.
5	Resumen de encuesta aplicada a las entidades productoras por parte del grupo de control técnico de la ATAC en la provincia.
6	Resumen contenido del CD de legislación y procedimientos editado por la ATAC y las áreas funcionales del GEA para servicio de los productores.

B – ANEXOS VINCULADOS A LA GESTION DE SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR PARTE DE LAS PROPIAS ENTIDADES PRODUCTORAS.

1	Precisiones para el funcionamiento de la Comisión de Control y Fiscalización, según Ley 95 para las CPA y CCSF. Proyecto para las UBPC
2	Procedimiento de autocontrol para las entidades productoras (Formato de aplicación que modifica el existente)
3	Programa integral para aplicar la supervisión y/o el monitoreo a las Cooperativas (CPA y CCS)
4	Programa integral para aplicar la supervisión y/o el monitoreo a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)

C – ESQUEMA DE ACCIONES DE SUPERVISIÓN O MONITOREO QUE SE EJECUTA POR EL GEA Y LAS EMPRESAS AZUCARERAS A LAS CUALES SE VINCULAN LAS ENTIDADES PRODUCTORAS

1	Metodología para efectuar los “Dictámenes de la gestión de las entidades” productoras por parte de los Centros de Gestión de las empresas azucareras
2	Monitoreo del Sistema del precio de la caña por su calidad

D – ANEXOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS CONTENIDAS EN LA RESOLUCIÓN 026 DEL 2006 DEL MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL A LAS ENTIDADES PRODUCTORAS. PROYECTO DE ADECUACIONES.

1	Auditoría de Control Interno
---	------------------------------

ANEXO A 1 : ENTIDADES PRODUCTORAS VINCULADAS A LAS EMPRESAS DEL MINAZ. SITUACION ACTUALIZADA EN ENERO 1 DEL 2009, EN QUE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS SE TRANSFIEREN AL MINISTERIO DE LA AGRICULTURA EN CUMPLIMIENTO DE ORIENTACIONES ESTATALES.

		RESUMEN ENTIDADES CAÑERAS			
		TOTAL	UBPC	CPA	CCS
2349	Panchito Gómez Toro	13	8	5	
2440	Carlos Baliño	5	4	1	
2445	Heriberto Duquesne	17	11	6	
2446	Abel Santamaría	13	8	5	
2452	Ifraín Alfonso	11	10	1	
2508	José María Pérez	15	11	4	
2509	Héctor Rodríguez	14	11	3	
2511	George Washington	12	10	2	
2514	Quintín Banderas	13	7	2	4
2515	Perucho Figueredo	10	8	2	
TOTAL CAÑERAS		123	88	31	4

ESTRUCTURA DEL VOLUMEN DE PRODUCCION EN VALORES						
ANALISIS POR EMPRESAS Y SECTORES PRODUCTIVOS						
NOMBRE ENTIDAD	Ventas	%	Ventas Caña	%	Ventas otras producc	%
Villa Clara	143472,6	100	106158,9	100	37313,7	100
EMP AZUC P GOMEZ TORO	17341,0	12	13650,2	13	3690,8	10
EMP AZUC CARLOS BALIÑO	5222,2	4	3315,7	3	1906,5	5
EMP AZUC H. DUQUESNE	19294,3	13	13813,1	13	5481,3	15
EMP AZUC ABEL SANTAMARÍA	13412,7	9	9820,8	9	3591,9	10
EMP AZUC IFRAÍN ALFONSO	14771,2	10	12021,1	11	2750,1	7
EMP AZUC JOSÉ M PEREZ	16530,2	12	11979,8	11	4550,4	12
EMP AZUC HÉCTOR RODRÍGUEZ	18271,6	13	12339,7	12	5931,9	16
EMP AZUC G WASHINGTON	13796,4	10	10204,6	10	3591,7	10
EMP AZUC QUINTÍN BANDERAS	10781,0	8	7843,4	7	2937,6	8
EMP AZUC P. FIGUEREDO	14052,1	9	11170,6	11	2881,5	7

RESUMEN						
Resultado Total	143472,6	100	106158,9	100	37313,7	100
UBPC	117030,2	82	91144,7	86	25885,5	69
CPA	26218,9	18	15014,3	14	11204,6	30
CCSF	223,6	0	0,00	0	223,6	1

ANEXO A 2: RESUMEN DE LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y METODOLÓGICOS QUE DEBEN CUMPLIRSE POR PARTE DE LAS ENTIDADES PRODUCTORAS. Orientado por GEA MINAZ V. Clara

Aspectos básicos que debe cumplir la unidad productora para fortalecer y desarrollar la junta de administración.

La administración de una unidad productora se ha ido convirtiendo a partir de la diversificación en una pequeña Empresa en desarrollo que cada día exige con mayor rigor que su funcionamiento de forma integral sea más eficiente y eficaz.

La elaboración de esta guía tiene el principio de lograr el fortalecimiento de forma creciente de la administración de la Unidad, logrando que el Jefe domine, exija y controle aspectos clave de la organización, planificación y control, que permita los incrementos de la producción, comprometida y a la vez desarrolle una adecuada política de formación de cuadros y técnicos.

Temas que debe dominar y aplicar el jefe en las unidades productoras.

1- Vida interna.

- 1 Tener actualizada la carpeta de funciones de la Dirección con los documentos básicos de la Unidad (Reglamento, Instrucciones, Resoluciones de los Procesos y otros) y utilizarla en función de la Dirección (muy importante tener las funciones de cada frente, discutirlos y exigir su aplicación).
- 2 Tener actualizado el reglamento interno de la Unidad, hacerlo todos los años.
- 3 Elaborar para cada Ejercicio Económico los objetivos de trabajo con las áreas de resultados claves (Producción, Economía, R Humanos etc. Tomando para ello los compromisos productivos, la estrategia financiera y la aplicación de la técnica.
- 4 Controlar y exigir a las áreas el resultado de las resoluciones que norman los Procesos en el MINAZ mensualmente.
- 5 Resolución # 5 Producción de Caña.
- 6 Resolución # 19 Producción Agropecuaria.
- 7 Resolución # 48 Duración y Realización de la Zafra.
- 8 Resolución # 60 Prevención y Control Interno.
- 9 Resolución # 543 Capital Humano.
- Elaborar un sistema de trabajo que por áreas comprenda al menor los aspectos de la guía que se le adjunta y se enmarque su chequeo, por meses en los órganos de duración de la Unidad.
- Ser riguroso en la sistematicidad del funcionamiento de los órganos que posee la Unidad.
- Confeccionar el programa de actividades, por fechas y temas para los órganos siguientes.
- 10 Despachos.
- 11 Consejo.
- 12 Junta de Administración (2 mensuales).
- 13 Asamblea General (1 mensual).
- Exigir y controlar de cada área la confección del plan de trabajo mensual, a partir del confeccionado por el Jefe de Unidad.
- Realizar en despachos individuales la evaluación del desempeño (Rendición de cuenta) de los miembros de la Junta.

- Trabajar con las recomendaciones, diferencias o sugerencias del Libro de Incidencias.
- Preparar con antelación los temas con la estrategia y proyectos de acuerdos para las reuniones de la Junta y la Asamblea.
- Designar la persona que en la Unidad se responsabilizará con la documentación de la organización y control de la Dirección.
- Asegurar la calidad de las actas o control de los Despachos, Consejillos, Juntas y Asambleas.
- Establecer un riguroso control del cumplimiento de los acuerdos de los diferentes órganos de la Unidad.
- Dominar y exigir el cumplimiento de todas las Políticas Estatales Establecidas para nuestro sector por el PCC, el Gobierno y el GEA.
- Instrumentar los análisis de los resultados Económicos – Productivos a partir del desarrollo de la Informática, que permitan, que a partir del balance financiero se propicie la toma de decisiones con autonomía propia, cuyo elemento fundamental será la implantación del Versat Sarasola.
- Cumplimentar los acuerdos vinculados con la Unidad Productora derivados del Encuentro de Productores correspondiente al Ejercicio Económico 2005-2006 celebrado a nivel de Empresa y GEA.
- Dar seguimiento a las 17 proyecciones de trabajo 2006-2007 del GEA, discutido en el Encuentro de Productores del día 8 de octubre de 2006.

2- Otros Aspectos Básicos a Atender.

- 1 Completamiento de la plantilla de cuadros, dirigentes y técnicos, cada vez más preparados y eficientes.
- 2 Fortalecer de conjunto con el Sindicato o la ANAP la Emulación Socialista.
- 3 Aplicar la Política de fortalecer la estructura de producción (Lote Cañero y Finca Agropecuaria).
- 4 Chequear la aplicación de las funciones que se definieron para el Jefe de lote, otorgar y respetar la autoridad, responsabilidad y facultades que asume como área de responsabilidad clave, vinculando sus resultados a los ingresos a recibir.
- 5 Organizar y chequear por áreas de responsabilidad, y centros de costos el presupuesto cañero y los créditos otorgados para las producciones Agropecuarias. Montar el sistema ya sea propio o el centro de gestión de la Empresa que permita su evaluación mensual y se analice con cada responsable de área.
- 6 Exigir y controlar la asistencia, cumplimiento de la jornada laboral y la productividad del trabajo de la fuerza de trabajo administrativa y agrícola, partiendo del principio que la Dirección de la Unidad sea el ejemplo.
- 7 Atender prioritariamente la atención al hombre, la calidad de vida, incluyendo las comunidades, el estudio etc., que permitan incrementar el sentido de pertenencia de los miembros de la Unidad.
- 8 Trabajar y luchar por detener el decrecimiento de cooperativistas que existe, buscar un incremento a partir de la fuerza contratada u otras fuentes.
- 9 Dominar el control y uso del fondo de Tierra.

3- Resultados Esperados.

- ❖ Lograr una Administración Integral y Eficiente.
- ❖ Obtener mejores resultados en la Producción.
- ❖ Formar Cuadros y Técnicos más capaces.
- ❖ Fortalecer la estructura productiva del Lote Cañero y las Fincas Agropecuarias.
- ❖ Dar cumplimiento a los acuerdos de los Encuentros de Productores de Empresas y GEA en 2005-2006.

GUIA PARA EVALUAR LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LAS UNIDADES PRODUCTORAS. GEA MINAZ VILLA CLARA

EMPRESA:

UNIDAD PRODUCTORA:

Tareas del Sistema de Trabajo de las Unidades Productoras.	Evaluación	
	Pntos a obtener.	Pntos obtenidos.
1- Organización de la Vida Interna.		
Tiene carpeta de funciones y documentos básicos.	5	
Calidad del Acta de la junta y la Asamblea.	5	
Control del cumplimiento de los acuerdos de la Junta.	2	
Control del cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea.	3	
Se analizan los objetivos de trabajo en la Junta y la Asamblea.	5	
Se confeccionan los planes de trabajo mensuales con calidad.	5	
Resultado de la evaluación del desempeño de:	5	
•1 Administrador		
•2 Jefe de Producción		
•3 Jefe de maquinaria		
•4 Económico		
•5 Contador		
Completamiento de la plantilla de cuadros, Dirigentes y Técnicos.	5	
Se trabaja con las deficiencias y/o recomendaciones anotadas en el Libro de Incidencias.		
2- Tareas del Sistema de Trabajo de las Unidades.		
Vinculación de la Dirección con los colectivos.	5	
Se realiza día de preparación o encuentro de los Jefes con los colectivos. Señalar principales aspectos tratados (verificar con cooperativistas).	5	
Calidad de los matutinos y de la información brindada. (preguntar por los temas tratados en el último).	5	
Situación de la emulación socialista. Evaluar su resultado y participación de la Administración.	5	
Esta organizada la guardia obrera y se controla su realización. (verificar con los trabajadores).	5	
Se organizan trabajos voluntarios.	5	
Calidad de la preparación de la Asamblea mensual. Temas tratados.	5	
Cantidad de intervenciones de los trabajadores (ver acta).	5	
3- Otras tareas de la Unidad.		
Existe vinculación de cada colectivo a un centro de costo.	5	
Están elaboradas las fichas de costo por áreas de responsabilidad.	5	
Se controla el presupuesto por lotes y fincas y se informa a los trabajadores (verificar).	5	
Esta consolidada la estructura por lotes y fincas, los Jefes conocen sus funciones y están vinculados a los resultados diferenciadamente.	5	
Valoración de la imagen de las instalaciones y la comunidad.	5	
TOTAL	100	

**ANEXO A 3 RESUMEN RESULTADOS AL CONCLUIR EL ÚLTIMO EJERCICIO
ECONÓMICO EN JUNIO 30 DEL 2008 Y SU EVOLUCIÓN RESPECTO AL 2007**

EMPRESAS Y ENTIDADES PRODUCTORAS	Calificación	Puntos 2008	Calf Año Ant	Resultados en el 2008 Utilidad o (Pérdida)	Evolución Resultado 2008 con relación al 2007
EVALUACION - Base 62 (Penalizaciones hasta 38 p)					
Villa Clara				10973,6	6105,6
EMP AZUC PANCHITO GOMEZ		100		1976,4	418,2
CPA MÁRTIRES 8 DE ABRIL	R	86	B	162,5	112,7
CPA JORGE DIMITROV	R	88	B	24,6	22,9
CPA DELFÍN CEDRE	E	96	E	403,7	64,3
CPA JOSÉ T. GALINDO	E	97	B	254,2	22,4
CPA JULIO CASALES	E	95	B	236,3	128,8
UBPC HUMBERTO CÁRDENAS	E	98	E	394,7	40,0
UBPC ALEJANDRO RODRÍGUEZ	E	95	B	91,9	39,6
UBPC 13 DE OCTUBRE	E	95	E	282,2	-44,8
UBPC JOSÉ R.PÉREZ	R	89	R	36,6	29,4
UBPC COMBATE	R	86	R	1,7	0,9
UBPC PALO PRIETO	R	85	R	2,5	-34,1
UBPC FELICIDAD	R	84	R	1,9	0,8
UBPC ANTONIO ESCAÑO	B	92	B	83,6	35,4
EMP AZUC CARLOS BALIÑO		100		470,6	307,0
CPA MÁRTIRES DEL MONCADA	D	75	R	-52,9	-58,4
UBPC PITA	R	89	R	35,0	25,7
UBPC RODRIGO	B	93	B	43,7	15,9
UBPC RICARDO GONZÁLEZ	B	92	R	59,0	28,0
UBPC BERMEJAL	B	94	B	385,8	295,7
EMP AZUC HER DUQUESNE		100		3968,6	289,1
CPA MÁRTIRES del MONCADA	B	92	R	113,2	65,9
CPA AUGUSTO C. SANDINO	E	98	E	931,1	-7,2
CPA NICETO PÉREZ	B	91	R	259,5	97,9
CPA JESÚS MENÉNDEZ	R	87	R	47,3	33,2
CPA GUERRILLERO HEROICO	B	90	B	280,3	-126,7
CPA ÁGUEDO MORALES	R	87	B	84,2	-61,9
UBPC GUAJABANA	R	88	R	30,7	-14,0
UBPC SAN JOSÉ	E	98	B	406,1	129,9
UBPC BATEY	E	96	R	31,6	4,8

ANEXO A 3 EMPRESAS Y ENTIDADES PRODUCTORAS	Calificación	Puntos 2008	Calif Año Ant	Resultados en el 2008 Utilidad o (Pérdida)	Evolución Resultado 2008 con relación al 2007
UBPC ÁLVARO REINOSO	R	86	B	21,9	-39,3
UBPC EL FÉ	R	85	D	1,4	43,7
UBPC CARRILLO	R	87	B	146,1	-85,3
UBPC BATEY (CHIQ)	B	92	E	713,5	-30,5
UBPC LAGUNITA	B	90	E	323,5	-147,5
UBPC REMATE	B	91	R	484,7	355,5
UBPC FALERO	R	88	R	93,4	70,6
EMP AZUC ABEL SANTAMARÍA		100		825,4	466,9
CPA NEFTALÍ MARTÍNEZ	B	90	R	17,1	15,8
CPA MÁRTIRES DEL MONCADA	B	91	D	3,5	208,9
CPA 4 DE ABRIL	B	93	B	50,6	26,9
CPA VICENTE TOMÁS VÉLIZ	E	95	E	255,7	64,3
CPA AMISTAD CUBA CHINA	R	80	R	-57,2	-71,5
UBPC LORENZO GONZÁLES	B	93	B	141,3	-29,5
UBPC VIZCAYA	E	97	R	74,1	3,7
UBPC JESÚS MENÉNDEZ	B	93	B	80,1	-91,3
UBPC SIERRA MAESTRA	B	94	B	258,0	56,7
UBPC MANAQUITAS	D	74	D	-121,1	-6,8
UBPC BERNABÉ MARTÍNEZ	R	89	D	41,7	239,9
UBPC JOSÉ A. GARCÍA	R	88	D	19,7	76,2
UBPC AGUIRRE	B	90	B	61,9	-26,3
EMP AZUC IFRAÍN ALFONSO		100		192,6	293,1
CPA BATALLA SANTA CLARA	B	91	B	118,4	-13,7
UBPC JESÚS MENÉNDEZ	R	87	R	93,7	86,7
UBPC LA HOYA	R	89	R	6,7	2,9
UBPC TARAPACA	B	90	R	149,4	59,7
UBPC ALBERTO VILLAFANÍA	R	85	R	42,4	16,4
UBPC TEOVALDO NÚÑEZ	B	91	R	134,1	12,7
UBPC VÍCTOR AVELLO	R	89	R	103,7	63,3
UBPC NICOLÁS FLEITES	R	88	R	14,0	1,3
UBPC CARLOS M. CÉSPEDES	E	95	B	248,2	91,7
UBPC CONYEDO	D	73	D	-679,2	-29,5
UBPC SAN VALENTÍN	R	85	D	-38,8	1,6
EMP AZUC JOSÉ MARÍA PÉREZ		100		-235,3	40,0
CPA MÁRTIRES DE ANGOLA	B	94	R	31,0	8,1
CPA 13 DE MARZO	R	84	R	2,1	0,6
CPA BENITO RAMÍREZ	R	87	R	30,1	27,0
CPA 26 DE JULIO	R	81	R	1,5	-0,4

ANEXO A 3 EMPRESAS Y ENTIDADES PRODUCTORAS	Calificación	Puntos 2008	Calif Año Ant	Resultados en el 2008 Utilidad o (Pérdida)	Evolución Resultado 2008 con relación al 2007
UBPC CRESCENCIO VALDÉS	R	85	R	3,2	1,9
UBPC CAMACHO	B	91	B	254,1	170,5
UBPC LUÍS PÉREZ PÉREZ	E	98	B	16,1	5,8
UBPC CAMILO CIENFUEGOS	D	77	D	-165,5	-71,8
UBPC CHIQUI GÓMEZ	B	92	R	8,7	-6,7
UBPC JUAN VERDECIA	D	71	D	-186,6	-21,8
UBPC MÁXIMO GÓMEZ	B	93	B	34,6	-141,6
UBPC REFUGIO	R	85	R	2,6	2,0
UBPC V CONGRESO	R	81	D	-49,1	4,6
UBPC DAGOBERTO CUBELA	D	79	D	-170,5	50,7
UBPC RODOLFO LEÓN	R	86	D	-47,5	11,1
EMP AZUC HÉCTOR RODRÍGUEZ		100		350,2	1168,2
CPA TRIUNFO DE LA REVOLUC	R	88	R	5,6	-9,6
CPA 26 DE JULIO	D	75	R	-82,4	-92,8
CPA SABINO PUPO	R	86	R	81,8	-0,1
UBPC TITO GONZÁLEZ	R	88	R	22,9	-43,4
UBPC PLAYA LAS COLORADAS	R	87	D	46,1	75,6
UBPC JOSÉ A RUIZ	R	82	D	-92,7	101,8
UBPC JUAN C. VARGAS	B	91	R	195,4	180,2
UBPC JOSÉ A BACALLO	B	91	D	17,2	127,2
UBPC CARLOS PERERA	R	80	D	34,3	276,9
UBPC AMISTAD CUBA MÉXICO	E	95	B	199,1	154,2
UBPC LUCAS R. ESCOBAR	R	84	D	22,3	88,5
UBPC CAMILO CIENFUEGOS	R	86	D	2,6	253,8
UBPC PRIMERO DE MAYO	R	83	D	1,8	25,3
UBPC ROLANDO MORALES	R	84	D	-103,8	30,7
EMP AZUC GEORGE WASHINGT		100		687,4	1481,2
CPA NICETO PÉREZ	B	90	R	1,0	-1,0
CPA VICTORIA DE GIRÓN	B	93	B	161,8	132,1
UBPC JAIME H.VILELLA	B	92	B	84,8	76,6
UBPC AMADO AROCHA	B	90	D	147,6	605,7
UBPC ÁLVARO MORELL	B	90	R	90,0	-7,7
UBPC DELICIAS	R	87	R	5,2	-92,3
UBPC EVERALDO SÁEZ	B	92	R	110,5	70,1
UBPC SAN ANDRÉS	R	85	B	58,1	27,9
UBPC 8 DE OCTUBRE	D	72	D	-120,6	55,8
UBPC ORLANDO ALFONSO	R	81	D	-93,9	327,2

ANEXO A 3 EMPRESAS Y ENTIDADES PRODUCTORAS	Calificación	Puntos 2008	Calif Año Ant	Resultados en el 2008 Utilidad o (Pérdida)	Evolución Resultado 2008 con relación al 2007
UBPC LUÍS O. PEÑA	B	92	R	129,3	99,3
UBPC MÁRT DEL MONCADA	R	84	D	113,5	187,4
EMP AZUC QUINTÍN BANDERAS		100		2086,0	832,2
CPA PRIMERO DE ENERO	E	95	B	229,1	42,1
CPA HERMANOS CASTILLO	E	100	E	981,1	295,8
CCS L. VILLAVICENCIO	r	92	r	2,0	-13,1
CCS 10 DE ABRIL	r	93	r	50,3	46,0
CCS S. CORZO	r	94	d	20,0	23,8
CCS RAMÓN CASTILLA MIÑO	r	90	d	44,6	30,4
UBPC LA PIEDRA	E	96	E	102,2	50,9
UBPC SANTA RITA	E	99	E	462,4	103,3
UBPC TOMÁS HORMIGA	D	76	D	-111,2	-30,3
UBPC ROLANDO P. QUINTOSA	R	81	D	61,6	187,6
UBPC GUANILLA	B	90	B	146,7	-27,5
UBPC BERNARDO CUEVAS	R	85	D	20,4	113,7
UBPC JOSEFITA	R	87	R	76,7	9,5
E AZUC PERUCHO FIGUEREDO		100		651,6	809,7
CPA JESÚS MENÉNDEZ	B	93	B	192,8	30,5
CPA II CONGRESO	R	87	D	61,2	127,9
UBPC FELIPE II	B	91	R	17,8	16,7
UBPC PALMA	B	90	R	157,3	121,8
UBPC TATO MADRUGA	R	89	R	83,9	41,1
UBPC CABARROCA	B	92	B	48,2	45,4
UBPC GREGORIO PEDROSO	R	87	D	9,6	314,3
UBPC BUENA VISTA	R	87	R	80,7	80,2

UBPC - CPA				CCSF				Total
Excelente	Bien	Regular	Deficiente	Excelente	Bien	Regular	Deficiente	
18	38	51	9			4		120

Aunque mejor que en el pasado Ejercicio, se mantienen 16 entidades cañeras con pérdidas Y 32 retroceden en sus resultados económicos. En el pasado Ejercicio perdían 33 entidades.

SISTEMA DE CATEGORIZACION DE LAS UNIDADES PRODUCTORAS

EVALUACION			RESULTADO (MP 1 dec)						GESTION DE VENTAS (MP 1 dec)									
Calificación	Puntos 2008	Calf Año Ant	Utilidad o (Pérdida)	P		Evolución 08/07	P		Ajustes, Faltantes, Pérdidas	P		Ventas Total	Evolución 08/07		Del Total Otras Producc	Evolución 08/07		P
						4												2

Costo x Peso Vtas			% AREA			Produc de caña			Gastos x Ingresos				
Costo x peso Total	P	Costo x peso Vtas no caña	P	Utilización Area Agricola	P	Costo x T	P	Rend T/Ha	P	Gasto Fza de Trabaj	P	Gastos Admon año actual	P
	2		2		5		2		2		2		2

ORGANIZACIÓN AREAS Y COLECTIVOS									
Total Areas	Sist de pago	% Sist de pago	Con pérdidas	%	Colec tivos con Sist pago	%	Coop Estudiando	%	P
			2		2		2		2

GUIA PARA LA CATEGORIZACION		
TI	P	Detalle del Indicador y las condiciones de Penalización (P)
UTILIDAD O PERDIDA		
	4	Resultado del Ejercicio con Pérdidas
	2	Retroceder en el resultado del Ejercicio respecto al anterior
		Pérdidas o ajustes contabilizados (incluye multas, cancelación de cuentas Por cobrar, perdidas, faltantes, ajustes pecuarios, etc. Mas de 100,000 pesos contabilizados a gastos
	2	De 50001 hasta 100000
	1	De 5000 a 50000 (CCS de 1 a 10000)
VENTAS		
	2	Ventas Totales, Crecimiento respecto al 2007 inferior a 0,95
	1	Ventas Totales, Crecimiento respecto al 2007 entre 0,95 y 1,00
	2	Otras Ventas no caña : Crecimiento inferior a 1,00
	1	Otras Ventas no caña : Crecimiento entre 1 y 1,10

COSTO X PESO DE VENTAS					
	2	Ventas totales, Resultados superiores a 1,00			
	1	Ventas totales, Resultados entre 1,00 y 0,85			
	2	Otras Ventas no caña : Resultados superiores a 1,00			
	1	Otras Ventas no caña : Resultados entre 1,00 y 0,94			
% DE ÁREA AGRÍCOLA EN EXPLOTACIÓN					
	5	Hasta el 65 % de nivel de explotación			
	3	De 66% a 80 % de nivel de explotación			
	1	De 80 y hasta el 84 % de nivel de explotación			
PRODUCCIÓN DE CAÑA					
	2	Costo x TM superior a 50,90			
	1	Costo x TM superior a 46,00 y hasta 50,90			
	2	Rendimiento T/Ha inferior a 33,1			
	1	Rendimiento T/Ha entre 33,1 y 39,0			
GASTOS X PESO DE INGRESOS TOTALES					
	2	Fuerza de trabajo total a partir de 1,00			
	1	Fuerza de trabajo total de 0,59 a 1,00			
	2	Gastos de administración superiores a 0,10			
	1	Gastos de administración entre 0,10 y 0,06			
ORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS Y LOS COLECTIVOS					
C	2	No informar en UBPC Y CPA las Áreas de Responsabilidad			
LP	2	No aplicar en el 90% o mas de las Áreas Sistemas de Pago			
LP	1	No aplicar en el 100% o mas de las Áreas Sistemas de Pago			
E	2	No ser rentables o cumplir costo el 15% o mas de las Áreas			
E	1	No ser rentables o cumplir costo hasta el 15% de las áreas			
C	2	No informar o informar en 0 Cooperativista en superación			
LP	1	% de personal en superación o estudios inferior al 30 %			
GUÍA PARA LA CATEGORIZACIÓN			ANEXO		Hoja No. 2
	EVALUACIÓN	UBPC-CPA	RESUMEN	CCSF	RESUMEN
	Excelente	95 a 100	18	98 May Vtas	
	Bien	90 a 94	38	95 a 100	
	Regular	80 a 89	51	90 a 94	4
	Deficientes	Menos 80	9	Menos 90	
	No presentada			Dd	

Nota: Las Unidades con pérdidas se clasifican automáticamente como Deficientes con independencia de la puntuación que obtengan.

Columna TI (Tipo de Indicador) se precisan como :

- Confiabilidad de la información. (C)
- Eficiencia y eficacia de las operaciones. (E)
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas (LP)
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad (CR)

Para la selección de los Indicadores y las penalizaciones se han tenido en cuenta:

- ✓ La consulta que en su oportunidad se efectuó a las entidades productoras y a las áreas del GEA, (durante varios años se aplicaron diversos métodos y en función de los criterios recogidos se ajustó este procedimiento.
- ✓ La experiencia que tiene el GEA en 3 años aplicando el Sistema.
- ✓ El no modificar las penalizaciones permite garantizar el nivel de comparación entre los Ejercicios Económicos.
- ✓ El peso que se le concede a los diferentes indicadores dentro del total
- ✓ La estructura de los Indicadores responde a los Objetivos del Control Interno

ANEXO A 4: RESUMEN DE LAS PRINCIPALES DEFICIENCIAS DETECTADAS EN AUDITORÍAS, COMPROBACIONES Y VISITAS DE CONTROL. EVALUACIÓN POR CADAS ASPECTO.

A continuación se resumen las principales deficiencias y en cada caso se le da un valor de incidencia, teniendo en cuenta las oportunidades en que la misma se reitera, debe tenerse en cuenta que en el territorio con 123 entidades, todas las que por una u otra vía han recibido en el transcurso del último año al menos 2 acciones (en empresas con limitado número de entidades pueden llegar hasta 4), entre: auditorías, comprobaciones, inspecciones o verificaciones fiscales, Debe sumársele a lo anterior los dictámenes y los resultados del autocontrol que se efectúa trimestralmente y se obtiene el cálculo de nivel de incidencia de 1 a 5, que se muestra en el resumen a continuación que incluye todos los Sectores productivos..

- 1: Se presenta ocasionalmente en cualquiera de los Sectores productivos
 - 2: Resulta repetitiva apreciándose tendencias de mayor incidencia en determinadas empresas de la provincia.
 - 3: Resulta repetitiva apreciándose una tendencia generalizada.
 - 4: Es de las que presenta mayor incidencia de forma particular en determinadas empresa de la provincia.
 - 5: Es de las que presenta mayor incidencia de forma generalizada.
- Se marcan adicionalmente con una x las deficiencias que con independencia de su repetición han tenido una mayor incidencia negativa en cuanto a violaciones de la legalidad y afectaciones a las entidades.

SITUACIÓN QUE SE PRESENTA	INCIDENCIA
<u>Control Interno (3)</u>	
1. No se cuenta con la Proyección Estratégica a mediano plazo que se encuentra orientada, o se cuenta con la misma pero no se cumple lo proyectado.	2
2. No se tiene definido el Sistema integrado de Control Interno adecuado a las características de la entidad. En ocasiones se conoce lo establecido respecto al tema pero no se lleva a la práctica.	3x
3. No se ha definido según lo establecido en la legislación o no cumple su función plenamente el Grupo de Control.	4
4. No se tiene definido la compartimentación de funciones adecuado a las características de la entidad.	4
5. No se cuenta en todos los casos con la legislación, los procedimientos y los sistemas establecidos. En lugares que cuenta con equipos de computación no se utiliza a plenitud el CD de productores preparado a estos efectos.	3
6. Se presentan casos de violaciones del objeto social aprobado a la entidad con las violaciones que esto tiene aparejado.	1x
7. No se recibe el adecuado asesoramiento en materia de Control	

Interno por parte de la empresa a la cual se vinculan.	3
8. En ocasiones la información trimestral sobre la aplicación del Sistema de Control Interno no cumple con su objetivo.	3
9. No en todos los casos se dispone del Sistema Informativo a cumplimentar.	5
10. No se cuenta con una adecuada evaluación de los riesgos	3x
11. En entidades que poseen medios de computación, no en todos los casos se conocen y aplican los procedimientos de Seguridad Informática.	2
12. No se aplican adecuadamente las medidas establecidas respecto a la protección de las plantaciones, los animales y el medio ambiente.	2
<u>Control de los Procesos (3)</u>	
1. Se observan situaciones en que no se cuenta con el control de las Resoluciones de los Procesos y el seguimiento a las acciones correctivas, dando respuestas a los señalamientos efectuados.	3
2. No se controlan todas las Resoluciones de los Procesos por parte de la empresa a la cual se vinculan.	2
<u>Control de la Tierra y su utilización (3)</u>	
1. No se dispone en todos los casos de la copia del modelo 0921 correspondiente, debidamente conciliado con la empresa a la que se vincula.	2
2. No se cuenta con un programa definido para cubrir el área vacía u ociosa incluida en dicho control, analizada por los Programas Estratégicos,	3x
3. Se observan casos de violaciones no resueltas en cuanto a la legislación agraria	1
<u>Efectivo en Caja y Banco: (4)</u>	
1. El efectivo no se custodia en cajas de seguridad o similar	1
2. No existen actas de fijación de responsabilidad por la custodia del efectivo	4
3. Recibos de ingresos sin justificantes	4
4. Documentos de cajas escritos a lápiz	5
5. No hay evidencias de conciliaciones bancarias, trayendo consigo descuadres entre el banco y la contabilidad	1
6. No se concilian adecuadamente las Cuentas de Crédito con el Banco y se presentan problemas en el registro de los Intereses Bancarios	3x
7. No hay evidencias de arquezos de caja según lo establecido	3
8. Pendiente de contabilizar cheques en tránsito	2
9. No existe separación de funciones, la misma persona que recibe ingresos, los deposita, emite cheques, tiene firmas autorizadas y acceso a los registros contables; lo cual permite manejo indebido del efectivo	2x
10. Pendiente de depositar en banco operaciones del mes informado.	2

11. Errores en el registro control de cheques.	1
12. No existe documento emitido por el administrador que fije los montos de efectivo en cada sub cuenta de la cuenta efectivo en caja, así como la periodicidad de los depósitos al banco.	3
13. No hay seguridad para el traslado del efectivo.	4
14. No se confecciona registro por los movimientos de caja.	2
15. No se llevan registros de ingresos y egresos de banco.	1
16. Se observan cheques emitidos erróneamente o que no cuentan con fondos para su pago, provocando señalamientos disciplinarios por parte del Banco.	3x
<u>Inventarios de Medios de Rotación: (2)</u>	
1. Entidades que no cuentan con almacén adecuado	3x
2. No hay evidencia de conteos físicos	2
3. No se contabilizan compras efectuadas en cuentas de inventario	2
4. No existen informes de recepción por las compras, ni vales de salidas por los consumos.	1
<u>Activos Fijos Tangibles (Medios Básicos): (3)</u>	
1. No en todos los casos se concilia la existencia de Plantaciones Permanentes	2
2. No hay evidencia de conteos físicos	2
3. Pendiente de calcular y contabilizar la depreciación adecuadamente	3
4. Se observan casos de Equipos de transporte y de maquinaria que no están incorporados de forma adecuada, como activos fijos de la entidad.	2x
<u>Nóminas y Recursos Humanos: (3)</u>	
1. No existe separación de funciones; reporta la misma persona que confecciona la nómina (en la mayoría de los casos confecciona el cheque, extrae el efectivo y paga) y con acceso además a los registros contables	3x
2. Reintegros de salarios fuera de fecha	2
3. Submayores de vacaciones con más de 24 días	3
4. Pago a trabajadores sin previo contrato de trabajo	1
5. Trabajadores con contrato indeterminado sin expediente laboral	1
6. Dentro del mes, cobro de vacaciones y salario	2
7. No existe submayor de vacaciones debidamente cuadrado	2
8. Nóminas donde no aparecen las firmas de aprobación ni No. De cheque que la ampara	2x
9. Descuadres entre la suma del neto a cobrar en nóminas y el importe que aparece en el cheque emitido.	2
<u>Cuentas por cobrar y pagar: (4)</u>	
1. No poseer evidencia de expedientes de cobros y pagos	3
2. Cuentas por cobrar y pagar envejecidas, en algunos casos sin	

conciliaciones ni gestión de cobro	5x
3. Facturas emitidas y recibidas sin firmar	2
4. No se emiten facturas por venta de ganado de los cooperativistas	1
5. No se emiten facturas por ventas de producciones agropecuarias a Acopio	1
6. La cuenta 410 Cuentas por pagar a corto plazo no está abierta por campesinos.	2
<u>Aportes al presupuesto: (2)</u>	
1. Pagos por moras producto de penalizaciones.	2
<u>Contabilidad y Costos: (3)</u>	
1. Pendiente de costear producciones terminadas	4
2. Deficiente aplicación de precios como compradores o vendedores	3
3. No se realizan análisis económicos financieros y de los gastos incurridos.	2
<u>Comercialización: (4)</u>	
1. Errores en contratos con empresas porcinas por compras de pre cebas y su alimento provocan incumplimientos de ambas partes	2
2. Deficiencias en la contratación y el control de lo acordado en lo que respecta a la materia prima caña	4
3. Deficiente control de la contratación.	5
<u>Dirección: (3)</u>	
1. Carecen en determinados casos de la legislación, los sistemas y procedimientos establecidos	2
2. No cuentan con el Reglamento Interno actualizado	2
3. Se presentan discrepancias entre aspectos que aparecen en el Reglamento Interno y su observancia en la práctica	3
4. No se cumple en todos los casos lo establecido en cuanto a las Asambleas Generales y el contenido que deben abordar las mismas	2
5. No en todos los casos se cuenta con la carpeta del administrador actualizada	4
6. No cuentan con plan de prevención	4
7. Manifestaciones de Nepotismo en cargos esenciales como Presidentes, Administradores y Económicos	2
8. No observancia de lo establecido respecto a la protección de los activos y/o a la guardia obrera o su equivalente para el sector.	2

ANEXO A 5: RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS A LAS ENTIDADES PRODUCTORAS POR PARTE DEL GRUPO DE CONTROL TECNICO DE LA ATAC EN LA PROVINCIA

RESUMEN PRINCIPALES RESULTADOS Y TENDENCIAS DERIVADOS DE LA ENCUESTA ANUAL RESPONDIDA POR LA DIRECCIÓN DE LAS ENTIDADES PRODUCTORAS AL CIERRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO EN JUNIO 30 DEL 2008.

Como ya resulta tradicional en los últimos años se efectuó la Encuesta a los Productores acerca de como evalúan el comportamiento del Sistema de Atención y de los principales servicios que se le prestan y se actualiza un grupo de aspectos fundamentales relacionados con la administración y funcionamiento de las propias entidades.

Recordamos que estas encuestas se procesan por el Grupo Técnico de la ATAC a solicitud de la Dirección del GEA y las respuestas por entidades tienen carácter reservado, por lo que solo se publican las Tendencias fundamentales de forma resumida.

CONTENIDO

1. Resumen de la participación en la Encuesta	1
2. Evaluación y tendencias entidades vinculadas a Empresas Azucareras	2-3
3. Evaluación y tendencias entidades vinculadas a Empresas Agropecuarias	3
4. Resumen respuestas obtenidas por temas y preguntas a las entidades vinculadas a las Empresas Azucareras.	4-5
5. Resumen respuestas obtenidas por temas y preguntas a las entidades vinculadas A las Empresas Agropecuarias.	6-7

1. Resumen de la participación en la Encuesta				
		Entidades Potenciales Responder	Entidades responden Encuesta	% de Participación
A	Entidades vinculadas a Empresas Azucareras	156	119	76
	UBPC	87	70	80
	CPA	33	26	79
	CCSF	36	23	64
	De ellas: Productoras cañeras	121	97	80
	Productoras agropecuarias	35	22	63
B	Entidades vinculadas Empresas Agropecuarias	72	32	44
	UBPC	8	3	38
	CPA	12	6	50
	CCSF	52	23	44
C	Total general de Entidades Productoras	228	151	66

- 1 Los índices de respuesta a la encuesta obedecen a los niveles de participación en el proceso efectuado por empresa para el análisis de los resultados del ejercicio.
- 2 En las agropecuarias los resultados de la encuesta no resultan representativos por el nivel de baja participación de las entidades. No obstante se utilizan algunos elementos.
- 3 En las azucareras resalta la menor participación de las CCSF, esto se concentró en las empresas Panchito y Heriberto. En el resto la asistencia al 100%.
- 4 El menor nivel de participación de UBPC y CPA de las azucareras se concentra en José María Pérez y Abel Santamaría.
- 5 En las agropecuarias resalta por asistencia los procesos de las empresas Luís Arcos y Emilio.

Una vez consolidadas y revisadas las respuestas emitidas por las entidades productoras que responden la ENCUESTA formulada, se ponen de manifiesto los siguientes RESULTADOS Y TENDENCIAS en lo que corresponde a unidades vinculadas a empresas azucareras:

- 1) En el Grupo 1 dedicado a evaluar la satisfacción del sistema de atención y las relaciones entre las empresas y las unidades productoras resaltan como principales insatisfacciones, las siguientes:
 - 1 La atención a las construcciones recibe solo un 15% de respuestas Positivas y un 45% de Negativas, el 31% plantea que es Regular.
 - 2 En lo relacionado con el transporte automotor solo el 31% de respuestas son Positivas, acumulando un 27% Negativas y un 29% Regular. Las CCSF presentan un mayor número de insatisfacciones en este tema.
 - 3 Lo relacionado con el uso de divisas y CUC como sistema presenta un 46% de respuestas Positivas, 24% Negativas y 15% Regular. Al igual que en el caso anterior, mayor insatisfacción en las CCSF.
 - 4 La atención al hombre recibe solo un 50% de respuestas Positivas, 13% Negativas y 31% la califican de Regular. Igual situación respecto a las CCSF.
 - 5 La Seguridad e Higiene del trabajo muestra un 51% de respuestas Positivas, 13% Negativas y 26% Regular. Situación más crítica con CCSF.
 - 6 La asesoría en materia de Precios se califica como Positiva en un 56% de las entidades, 13% la señalan como Negativa y 20% Regular. No obstante haberse distribuido por vía de los centros de gestión en el mes de marzo ficheros actualizando toda la documentación, legislación y procedimientos. ¿ Cómo se utilizaron en función de los productores ?.
 - 7 Las comunicaciones reciben un 56% de respuestas Positivas, 13% Negativas y 23% Regular. En este aspecto las CCSF presentan un mayor número de respuestas negativas.
 - 8 Lo relacionado con riego y drenaje el 44% de las entidades no responden a la pregunta. Si analizamos las respuestas negativas de UBPC y CPA, alcanzan el 38% de estas entidades.
 - 9 En lo referente a la protección física se registran 16 entidades con respuestas negativas, 10 de ellas en CCSF. Preocupa igualmente que el 25% de las entidades califican la misma de Regular.

- 10 En la atención del área de Negocios se presentan 4% de respuestas Negativas y 22% de Regular, estando las mayores insatisfacciones en CCSF.
 - 11 En lo referido a la atención de productores las respuestas de las UBPC y CPA alcanzan un 80% de valoración Positiva; sin embargo cuando se incluyen las CCSF el mismo desciende a un 71%.
 - 12 Ver información adicional en cada una de las preguntas y sus respuestas.
- 2) Respecto al servicio que se recibe, los aspectos relevantes resultan:
- 1 Los puntos de venta acumulan 39% de respuestas Positivas cuando se analizan las CPA y las UBPC y sin embargo cuando se incluyen las CCSF se incrementa al 44% lo cual denota un mejor criterio de las CCSF. ¿ ?
 - 2 Las bases de transporte automotor acumulan un 30% de respuestas Negativas y solo un 19% Positivas. En este caso el criterio de las CCSF deteriora los resultados.
 - 3 Los servicios de la Emp. de Talleres Provincial reciben un 34% de respuestas Negativas y solo un 11% Positivas, siendo mejor en lo que respecta a preparación de tierras.
 - 4 Los servicios de ETICA promedian más del 90% de respuestas Positivas cuando se consideran las UBPC y las CPA y el 75% si incluimos a las CCSF. Dentro de estos servicios el Extensionismo refleja un menor número de respuestas Positivas con el 81% en las UBPC y CPA.
 - 5 En lo que respecta a los servicios de la Empresa de Acopio se catalogan de Positivo por el 58% de las entidades, el 8% lo califica de Negativo y un 23% de Regular.
 - 6 Resalta el 96% de aceptación en cuanto a los servicios de la red bancaria.
 - 7 Los servicios de los bancos de semilla alcanzan solo un 65% de respuestas positivas y si analizamos UBPC y CPA este % resulta del 78. Para esta actividad este resultado requiere de seguimiento.
 - 8 Igual situación a lo anterior se observa en los seminarios y la capacitación en que solamente el 76% de las respuestas es Positivo.
- 3) Sobre los aspectos organizativos y de funcionamiento de las unidades:
- 1 En el completamiento de los cargos fundamentales de las entidades se responde que el 4% de las encuestadas no cuentan con económicos, el 8% carecen de Jefes de Producción y el mismo % carecen de contadores.
 - 2 El completamiento de las reservas de los cargos fundamentales es aún mas problemática, si se tiene en cuenta que responden Negativamente el 11% de los administradores y presidentes, el 24% de los económicos y el 19% de los Jefes de producción.
 - 3 El 13 % de las entidades no responden SI a la pregunta referida al Reglamento Interno y su actualización. Por su importancia se requiere verificar este aspecto en todo el Sistema.
 - 4 El tema del servicio eléctrico y las comunicaciones continúan estando comprometidos de acuerdo con las respuestas insatisfactorias que se reciben.
 - 5 Igual situación se presenta con los caminos, en que solamente el 10% de las respuestas a la situación de los mismos son satisfactorias.

- 6 El 63% de las entidades responden Positivamente a la tenencia de equipos de computación, pero solo el 49% dan una respuesta favorable a su funcionamiento.
- 7 En lo que respecta a vehículos ligeros el 61% plantea disponer de los mismos pero solo el 37% da respuesta Positiva a su funcionamiento.
- 8 En lo relacionado con los camiones el 79% dispone de este equipamiento y el 61% contesta Positivamente a su funcionamiento.
- 9 En lo relacionado con el tema del precio de la caña por su calidad, el 28% de las unidades que debían tener dicho representante contesta Negativamente.

MINAZ - ATAC VILLA CLARA RESUMEN ENCUESTAS A PRODUCTORES		TOTAL AZUCARERAS RESPUESTAS				% DE RESPUESTAS			
AGOSTO DEL 2008		SI	NO	REG	NI	SI	NO	REG	NI
SOBRE EL SISTEMA DE ATENCIÓN Y LAS RELACIONES EMPRESAS-UNIDAD PRODUCTORA		Las respuestas se definen SI, NO, Regular y No contestan (NI). <u>El % se calcula sobre el total de entidades que participan y las respuestas obtenidas.</u>							
No.	Aspectos								
1	Economía y Contabilidad	102	3	12	2	86	3	10	2
2	Presupuesto y control	93	6	9	11	78	5	8	9
3	Centros de Gestión	91	3	22	3	76	3	18	3
4	Asesoría en Precios	67	16	24	12	56	13	20	10
5	Control Interno	96	6	11	6	81	5	9	5
6	Uso de portadores energéticos	82	13	8	16	69	11	7	13
7	Uso de Divisa y CUC	55	28	18	18	46	24	15	15
8	Recursos Humanos	89	6	19	5	75	5	16	4
9	Cuadros	86	9	14	10	72	8	12	8
10	Capacitación	86	7	19	7	72	6	16	6
11	Seguridad e Higiene Trabajo	61	15	31	12	51	13	26	10
12	Atención al hombre	59	15	37	8	50	13	31	7
13	Construcciones	18	54	37	10	15	45	31	8
14	Protección Física	65	16	25	13	55	13	21	11
15	Inspectores	89	9	11	10	75	8	9	8
16	Área agrícola	95	7	8	9	80	6	7	8
17	Riego y Drenaje	19	38	10	52	16	32	8	44
18	Uso del suelo y control	84	9	17	9	71	8	14	8
19	Sanidad vegetal y animal	72	11	24	12	61	9	20	10
20	Semillas y variedades	77	12	17	13	65	10	14	11
21	Producciones Agropecuarias	91	4	18	6	76	3	15	5
22	Transporte automotor	37	32	34	16	31	27	29	13
23	Mecanización	72	11	26	10	61	9	22	8
24	Desarrollo de la Zafra	81	9	11	18	68	8	9	15
25	Sala de Análisis	96	5	9	9	81	4	8	8
26	Comunicaciones	67	16	27	9	56	13	23	8

27	Negocios	79	5	26	9	66	4	22	8
28	Auditorías	87	7	10	15	73	6	8	13
29	Resoluciones Procesos	90	6	9	14	76	5	8	12
30	Atención a productores	85	5	24	5	71	4	20	4
Considera que los servicios que recibe son oportunos, eficientes y con calidad									
		RESPUESTAS				% REPRESENTA			
1	Punta de Venta EMPAIA	52	15	37	15	44	13	31	13
2	Base Transporte Automotor.	23	36	31	29	19	30	26	24
3	Empresa Talleres Provincial.	13	41	29	36	11	34	24	30
4	Preparación Tierra Talleres	28	32	27	32	24	27	23	27
No.	Aspectos	SI	NO	REG	NI	SI	NO	REG	NI
5	ETICA - SERFE	89	9	2	19	75	8	2	16
6	ETICA - SERVAS	90	9	1	19	76	8	1	16
7	ETICA - SERFIN	87	10	1	21	73	8	1	18
8	ETICA - Extensionismo	81	11	8	19	68	9	7	16
9	Laboratorios Entomófagos	47	24	9	39	39	20	8	33
10	Aviación agrícola	33	29	10	47	28	24	8	39
11	Recursos Hidráulicos	19	44	10	46	16	37	8	39
12	TEICO Servicios Electrónicos	14	41	14	50	12	34	12	42
13	Servicios de GECA	24	35	14	46	20	29	12	39
14	Empresa de Acopio	69	9	27	14	58	8	23	12
15	Gastronomía P.Popular	28	34	17	40	24	29	14	34
16	Sucursal Bancaria	114	0	0	5	96	0	0	4
17	Talleres de propia Empresa	68	17	18	16	57	14	15	13
18	Laboratorio propia Empresa	65	18	6	30	55	15	5	25
19	Bancos de semilla	77	14	11	17	65	12	9	14
20	Seminarios y capacitación	90	3	19	7	76	3	16	6
Sobre los aspectos Organizativos y de funcionamiento de la UBPC y CPA									
		RESPUESTAS				% REPRESENTA			
No.	Aspectos	SI	NO	REG	NI	SI	NO	REG	NI
1	Tienen cubiertos								
A	Administrador o Presidente	112	2	0	5	94	2	0	4
B	Económico	107	5	1	6	90	4	1	5
C	Jefe de Producción	95	10	0	14	80	8	0	12
D	Contador	97	10	2	10	82	8	2	8
2	Cuentas con Reserva								
A	Administrador o Presidente	100	13	0	6	84	11	0	5
B	Económico	83	28	0	8	70	24	0	7
C	Jefe de Producción	80	23	0	16	67	19	0	13
3	Reglamento Interno actualizado	106	2	2	9	89	2	2	8

4	Estados Financieros mensual	110	0	0	9	92	0	0	8
4	Cuentan con serv. Eléctrico	80	26	7	6	67	22	6	5
5	Cuentan con serv. Telefónico	32	76	0	11	27	64	0	9
6	Cuentan con Planta de radio	74	34	4	7	62	29	3	6
7	Situación caminos satisfact.	12	48	47	12	10	40	39	10
8	Cuentan con computadora	75	33	4	7	63	28	3	6
9	funcionando	58	38	11	12	49	32	9	10
10	Tienen vehículo ligero	73	35	3	8	61	29	3	7
11	funcionando	44	57	8	10	37	48	7	8
12	Tienen camión	94	19	0	6	79	16	0	5
13	funcionando	72	31	9	7	61	26	8	6
14	Representante Pago Caña	49	33	4	33	41	28	3	28

ANEXO A 6: Resumen contenido del CD de legislación y procedimientos editado por la ATAC y las Áreas Funcionales del GEA para servicio de los Productores.

MINAZ-ATAC-VC: ÍNDICE CONTENIDO CD PRODUCTORES ENERO 2009 CDPROD09		
Carpeta	Dedicada a los aspectos relacionados con:	Ficheros
0	Portada, introducción, presentación y contenido	
10	AMBIENTE DE CONTROL	
11	De la constitución y el funcionamiento	
12	De la ANAP, el Sindicato Azucarero y la ATAC	
13	De la Dirección: Estrategia, Objetivos, Valores, Procesos	
14	Del Sistema de Atención a Productores	
15	Del Sistema de Control Interno	
20	EVALUACIÓN DE RIESGOS	
21	De los puntos vulnerables, los riesgos,	
22	Del Seguro, procedimientos, riesgos, pólizas, contratos.	
30-40-50	ACCIONES DE CONTROL (Legislación, Sistemas, Procedimientos)	
31	De la dirección y la administración	
32	Zafra y cosecha, mecanización	
33	Producción de caña – Dirección de caña, riego, drenaje, etc.	
34	Producción de caña – Manuales y procedimientos ETICA	
35	Producción agropecuaria	
36	Medio ambiente y ecología	
37	Recursos Humanos – Legislación laboral, Org. Trabajo, Seguridad Social	
38	Recursos Humanos – Salarios, sistemas de pago	
39	Negocios – Objeto social, comercialización, contratación	
40	Sala de Análisis e Informática	
41	Construcción e Inversiones – Legislación, documentación, etc.	
42	Grupo Control	
43	Grupo Control – Oficina de la Tierra, legislación, Mod 0921, otros	
44	Grupo Control – Jurídico, legislación, resoluciones, resumen vivienda	
45	Economía - Economía, planificación, estadísticas, presupuestos	
46	Economía - Energética, combustibles	
47	Economía – Centros de Gestión	
48	Precios – Legislación, disposiciones, fichas de costos	
49	Precios – Sistema del precio de la caña por su calidad (Compendio)	
50	Contabilidad – MFP, legislación, procedimientos, informaciones	

ANEXO A 6: Resumen contenido del CD de legislación y procedimientos editado por la ATAC y las Areas Funcionales del GEA para servicio de los Productores.

51	Contabilidad – MINAZ, circulares, procedimientos, informaciones	
52	Contabilidad – Sistemas y Sub Sistemas	
53	Finanzas – Cobros y Pagos, legislación, instrumentos de pago	
54	Finanzas – Relaciones con el Presupuesto, impuestos, compensaciones	
55	Finanzas - Resumen legislación por años MFP	
56	Finanzas - Aspectos relacionados con la Divisa	
57	Empresas del MINAZ – Relaciones con empresas de servicios, apoyo	
60	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
61	Disposiciones, sistemas, etc	
70	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
71	De la auditoría interna y externa	
72	De las inspecciones y los inspectores. Control procesos,	
80	RESUMEN HISTÓRICO PRODUCTORES VILLA CLARA	
90	ACCIONES DE CAPACITACIÓN (VILLA AZÚCAR Y OTRAS)	
99	SERVICIOS (Teléfonos, correos, glosario términos, unidad medida)	

RESUMEN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE: Comisión de Control y Fiscalización en las CPA y CCSF Grupo de Prevención y control en las UBPC		ANEXO B - 1
Acciones de supervisión o monitoreo del Sistema de Control Interno a partir de lo establecido en la legislación vigente Ley 95 y sus Reglamentos y las resoluciones e instrucciones del MINAZ y otros Organismos.		
No.	Acciones y Recomendaciones para su ejecución	
1	Supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales	Los Anexos B-3 y B-4 del presente trabajo facilitan esta acción
2	Supervisar el cumplimiento del objeto social aprobado a la entidad.	Constituye una acción permanente
3	Supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de la entidad	Constituye una acción permanente
4	Inspeccionar libros y documentos de la contabilidad y de los diferentes sistemas, así como Estados Financieros	Materializar mediante muestreos sin programa previo para su ejecución
5	Supervisar la utilización de los recursos materiales. almacenes, vales de salida, recepciones por entrada.	Materializar mediante muestreos sin programa previo para su ejecución
6	Supervisar el destino de las producciones y el uso de los insumos.	Materializar mediante muestreos sin programa previo para su ejecución
7	Supervisar la utilización de los recursos financieros	Materializar mediante muestreos sin programa previo para su ejecución
8	Supervisar el cumplimiento de la disciplina laboral y cooperativista. Incluir lo relacionado con las nóminas, sistemas pago, expedientes, etc.	Constituye una acción permanente, aplicar por muestreos y comprobaciones
9	Supervisar las medidas de protección y cuidado de los bienes propiedad o en usufructo de la cooperativa,	Constituye una acción permanente. Apoyarse en los Inspectores de la empresa
10	Supervisar el cumplimiento de los planes de medida y recomendaciones pendientes de inspecciones, auditorís y visitas efectuadas a la entidad. Incluye el autocontrol (Puede utilizarse el Anexo B-2 para el autocontrol)	Constituye una acción permanente
11	Proponer a la Asamblea General las medidas a tomar de acuerdo con los resultados de las investigaciones que realice, y	Constituye una acción permanente
12	Cumplir las misiones y acciones que se le orienten por la Asamblea General, órgano al cual se subordinan	Constituye una acción permanente
13	Otras acciones contenidas en la Legislación especializada al efecto o que se orienten por los Órganos u Organismos autorizados	Constituye una acción permanente

MINAZ GEA VILLA CLARA GRUPO PREVENCIÓN Y CONTROL		PROCEDIMIENTO DE AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO		ANEXO B - 2	
PARA UNIDADES PRODUCTORAS (UBPC, CPA Y CCSF)					
UNIDAD PRODUCTORA		FECHA		RESUMEN RESULTADO	
				Base 100 %	
I DEL SISTEMA EN LA ENTIDAD PRODUCTORA (sumatoria)				100	
1.1	Cuenta la Entidad con el documento del Registro de Inscripción Estadística			10	
1.2	Cuenta la Entidad con el Cronograma de Implantación del Sistema de Control Interno y cumple con las tareas en fecha (Ver esquema MINAZ)			20	
1.3	Cuentan con el Grupo de Prevención adecuado a la característica de la Entidad Productora (Grupo para aplicar y controlar Sistema C. Interno)			20	
1.4	Cuentan con el Sistema de compartimentación de funciones por los Procesos económicos adecuado a sus características y posibilidades			20	
1.5	Cuenta con el Registro para el ordenamiento del Flujo de información				
1.6	Conocen y utilizan dentro de sus posibilidades el Resumen Informativo y Legislativo emitido por el GEA			15	
1,7	Se incluyen en las Actas de la Junta Directiva o la Asamblea General los análisis mensuales del Control Interno que deben efectuarse			15	
II UTILIZANDO LA GUIA DE EVALUACIÓN (CATEGORIZACIÓN) UBPC-CPA(promediar el resultado)				100	
1	Evaluación última categorización			100	
2	Evaluación último dictamen			100	
III RESULTADOS EN PUNTUACIÓN QUE SE ALCANZAN EN LA APLICACIÓN DE LAS COMPROBACIONES DE LOS PROCESOS DEL MINAZ (promediar)				100	
3.1	Resolución 60-04 Sistema supervisión de la prevención			100	
3.2	Resolución 48-04 Sistema supervisión de la Zafra			100	
3.3	Resolución 5-02 Sistema supervisión agricultura cañera			100	
3.4	Resolución 19-04 Sistema supervisión agropecuaria			100	
3.5	Resolución 65-04 Sistema supervisión diversificación			100	
3.6	Resolución 543-03 Sistema supervisión recursos humanos			100	
IV DE LAS ACCIONES Y RESULTADOS DEL CONTROL (sumatoria)				100	
4,1	Los resultados acumulados en el Ejercicio resultan con Utilidades			10	
4.2	Se cumple con el Plan de Ventas hasta la fecha			10	
4.3	Se cumple con el Costo x peso de la producción mercantil hasta la fecha			10	
4.4	No presentan pérdidas o faltantes hasta la fecha			10	
4.5	No existen ilegalidades en cuanto a la tenencia y uso de la tierra			10	
4.6	No se han registrado pagos de multas o moras en el período			10	
4.7	No se registran hechos delictivos o de corrupción			10	
4.8	Se cumple con las comprobaciones de inventarios establecidas			10	
4.9	Se cumplen con las medidas dictadas en auditorías, visitas, controles, etc.			10	
4.10	Se presentan los Estados Financieros en fecha			10	
ECONÓMICO ENTIDAD PRODUCTORA		PRESIDENTE-ADMINISTRADOR			

PROGRAMA INTEGRAL PARA APLICAR LA SUPERVISIÓN O EL MONITOREO A LAS COOPERATIVAS (CPA y CCS)		ANEXO B-3
VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE LA LEY 95 DE COOPERATIVAS Y SUS REGLAMENTOS PARA CADA UNO DE LOS SECTORES CPA Y CCS		
No.	Número de la comprobación	
A	C=Solo para las Cooperativa de Producción (CPA), S=Solo para las Cooperativas de Crédito y Servicios y A= Para todas las cooperativas de la ANAP	
Ley	Número del artículo de la Ley a que se refiere la verificación	
RC	Número del artículo del Reglamento General de las CPA a verificar	
RS	Número del artículo del Reglamento General de las CCS a verificar	
Verificar que	Aspecto objeto de verificación mediante documentación, entrevista, examen, etc.	

No	A	Ley	RC	RS	Verificar que
1	A	1	2	2	Poseen la Ley 95 y el Reglamento General. Es de conocimiento de los socios y trabajadores de la entidad
2	A	2			Están definidas las producciones directivas
3	A	2			Están definidas las Otras Producciones Agropecuarias y Forestales
4	A	2			Está definida la línea fundamental de producción
5	A	2	18-19	18-19	Tienen aprobado su Objeto Social. Cumplen el mismo
6	A	2			Cuentan con Reservas para Contingencias
7	A	2			La Reserva para Contingencia no debe ser inferior al 10% del valor de su patrimonio
8	A	2			Han utilizado el Fondo para Contingencias según este artículo
9	A	2			Tienen registrado en sus activos solo la tierra de su propiedad. La tierra en usufructo no es Patrimonio de la entidad y no debe estar en sus activos.
10	A	2			Tienen debidamente conciliada la tierra de su propiedad y la en usufructo en la Oficina del Registro Municipal de la Tierra
11	A	2			Tienen conciliados los animales con lo registrado en sus activos.
12	A	2			Tienen conciliado los animales con la Oficina de Control Pecuario
13	A	2			Tienen registrada en sus activos las viviendas de su propiedad
14	A	2			Tienen registradas en sus activos las viviendas vinculadas, mientras su propiedad no sea transferida a sus ocupantes
15	A	3	25		La mayor parte de la fuerza de trabajo de la entidad es cooperativista. Ver fuerza de trabajo cooperativista del total utilizada
16	A	3			La fuerza de trabajo labora en función de cumplir el Objeto

					Social de la cooperativa, no la destinan a otras actividades.
17	A	3	17	16-17	Los planes de desarrollo y programas de la cooperativa están conciliados con la empresa a la que se vincula
18	A	3	30 al 34	30 al 32	Funciona la Junta Directiva. Ver actas. Ver fundamentalmente los artículos del Reglamento General
19	A	3	25		Cuenta con reserva para los cargos fundamentales
20	A	3	26 al 29	26 al 29	Funciona la Asamblea General según lo establecido. Ver fundamentalmente los artículos del Reglamento General
21	A	3			La Asamblea General y la Junta Directiva actúan en función de las decisiones aprobadas por la mayoría de los socios
22	C	4			Están recogidos en los activos los bienes aportados por los socios cooperativistas (CPA)
23	S	5		3-4	La propiedad sobre la tierra la conservan los Socios de la cooperativa (CCS)
24	A	7			Verificar por muestreo conocimiento de los cooperativistas acerca de la legislación y lo reglamentos vigentes para funcionar la cooperativa
25	C	8	25		El desarrollo económico se considera eficiente. No presentan pérdidas y avanzan en los volúmenes de Ventas respecto a periodos anteriores
26	C	8	25		Utilizan racionalmente el suelo de su propiedad o en usufructo
27	C	8	25		Presentan incrementos sostenidos de sus producciones directivas
28	C	8	25		Presentan incrementos sostenidos de sus producciones agropecuarias
29	S	9			Tienen planificadas y contratadas las ventas de sus producciones
30	S	9			Tienen planificada y contratada la compra de sus insumos
31	S	9			Utilizan, de ser necesario, el crédito bancario,
32	S	9			Ejecutan la adquisición de equipos, construcciones y otras inversiones cumpliendo con lo establecido para su aprobación y financiamiento
33	C	11	5 a 9	5 a 9	La cooperativa se constituyó observando lo planteado en este artículo y su reglamento
34	S	13			La cooperativa se constituyó observando lo planteado en este artículo y su reglamento
35	C	12			Se tiene el control de los importes por liquidar a los socios aportadores y se procede según la legislación al efecto
36	A	14	10	10	Se tiene la inscripción en el Registro de la Oficina Nacional de Estadísticas (REUP)
37	C	15			De tener bonificaciones o exención de impuestos se cumple lo establecido en este artículo
38	A	16			La entidad cuenta con Programa de Desarrollo. Lo cumple

39	A	16	12	12	La unidad cuenta con Plan de Producción. Lo cumple
40	A	16			El uso del suelo obedece a los programas acordados
41	A	16	13-15	13-15	Cuentan con Plan de Producción aprobado por Asamblea General y con la empresa
42	A	16			Se cumple el Plan de Ventas contratadas
43	A	16	14-15		Cuentan con el Plan de Insumos necesarios debidamente contratado. Se le cumple
44	A	16	25	25	Se protegen adecuadamente los activos de la entidad
45	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones fitosanitarias
46	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones veterinarias
47	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones de uso y conservación del suelo
48	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones forestales
49	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones de recursos hídricos
50	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones de protección del medio ambiente
51	A	16	25	25	Se cumplen las regulaciones de variedades, especies, semillas
52	A	16	25	25	Se cumple la introducción de los adelantos de la Ciencia y la Técnica
53	A	16	25	25	Conocen y cumplen las disposiciones sobre el control de la tierra
54	A	16	25	25	Conocen y cumplen las disposiciones en lo referente a las viviendas medios básicos y vinculadas
55	A	16	25	25	Conocen y cumplen con las obligaciones tributarias
56	A	16	25	25	Poseen la inscripción en el registro de contribuyentes Documento del NIT
57	A	16	25	25	Cumplen con la información estadística establecida
58	A	16	25	25	Cumplen con la presentación de sus estados financieros
59	A	16	25	25	Operan las cuentas bancarias establecidas y controlan su disponibilidad. No emiten cheques en blanco o sin fondos
60	A	16	25	25	Concilian mensualmente con el banco sus cuentas bancarias y de créditos
61	A	16	25	25	Aseguran los bienes que procede y de proceder reclaman las indemnizaciones correspondientes
62	A	16	25	25	Conocen y cumplen las disposiciones en materia de Seguridad y protección física
63	A	17			Las tierras entregadas en usufructo por el Estado están debidamente legalizadas
64	A	17	21	21	La entidad recibe prestación de servicios requeridos para la protección de las plantaciones, veterinaria, suelos y agroquímica
65	A	17	21	21	La entidad recibe asesoramiento y fiscalización por parte de la empresa estatal a la que se subordina
66	A	17	21	21	La entidad ha sido objeto de auditoría o comprobación por parte de la empresa o de alguna otra dependencia estatal

					(Ver 2 años inmediatos)
67	A	18	25	25	Se cumple lo establecido en materia de precios para la adquisición de las producciones de la entidad
68	A	18	25	25	Se cumple lo establecido en materia de precios de servicios e insumos y fundamentalmente lo referido a los precios estabilizados
69	A	18	25	25	La entidad ha hecho uso de las ayudas o subsidios estatales previstos en la legislación. Tiene conocimiento y aplica las mismas
70	A	19			Tienen designadas las empresas estatales encargadas de comprar las producciones directivas
71	A	19			Tienen designadas las empresas estatales para que le vendan sus insumos y demás recursos productivos y de servicios
72	A	20			Tienen contratada con las empresas estatales sus producciones
73	A	20			Se cumple lo contratado anteriormente
74	A	20	21	21	Tienen contratada con las empresas estatales sus insumos y servicios
75	A	20			Se cumple lo contratado anteriormente
76	A	21	24	24	Disponen de acuerdo con el Órgano Local del Poder Popular para el desarrollo económico social de sus comunidades
77	A	22	22	21-22	De suministrar producciones agrícolas a instituciones sociales, se cumple lo establecido en este artículo
78	A	22	23	23	De presentar producciones agrícolas no recogidas por las entidades acopiadoras con riesgo de deterioro se ha coordinado con el Consejo de la Administración para su comercialización
79	A	23	24	24	De existir obras de beneficio para la comunidad en colaboración con el Poder Popular se cumple lo establecido en este artículo
80	A	24			La Asamblea General eligió por voto secreto y directo al Presidente y demás miembros de la Junta Directiva estando presente al menos las dos terceras partes de sus miembros (verificar acta)
81	A	25			Rinde cuenta la Junta Directiva periódicamente a la Asamblea General
82	A	26			El Presidente rinde cuenta periódicamente a la Junta Directiva y a la Asamblea General
83	A	27			De haberse producido revocaciones de miembros de la Junta Directiva se ha observado lo establecido en este artículo 27
84	A	28	35 al 38	36 al 39	De contar con un administrador o Consejo de Administración, el mismo ha sido designado por la Asamblea General
85	A	29	39	42	Se tiene constituida la Comisión de Control y Fiscalización

			al 43	al 45	
86	A	29			La Comisión de Control ha sido elegida por la Asamblea General
87	A	29			No pertenece a la Comisión de Control ningún miembro de la Junta Directiva
88	A	29			La Comisión de Control rinde cuenta periódicamente a la Asamblea General
89	C	32			El patrimonio de la Cooperativa esta integrado por lo establecido en este artículo.
90	C	32			Verificar que la tierra y/o recursos entregados en usufructo por el estado, no formen parte del patrimonio.
91	C	33			De tener socios aportadores que causen baja se aplica lo establecido en este artículo
92	C	34			De tener tierra entregada al estado se ha procedido como se plantea en este artículo
93	C	35			La cooperativa no ha entregado tierra de su propiedad en usufructo, arrendamiento, aparcería etc.
94	C	36			De tener bienes arrendados cuentan con la aprobación de la Asamblea General y cumplen con lo establecido al efecto.
95	S	38			El patrimonio de la Cooperativa está integrado por lo establecido en este artículo.
96	S	39			Verificar que la tierra y/o recursos entregados en usufructo por el estado, no formen parte del patrimonio.
97	S	40			De tener bienes arrendados cuentan con la aprobación de la Asamblea General y cumplen con lo establecido al efecto.
98	C	41			Las viviendas ubicadas en las tierras aportadas se tratan como se indica en este artículo
99	C	42			Las viviendas construidas o adquiridas por la cooperativa en tierras de su propiedad con carácter de vinculadas o medios básicos, son ocupadas por los cooperativistas que acuerde la Asamblea General. Ver también artículo 43
100	S	44			De haber construido viviendas verificar se haya procedido como se indica en este artículo
101	C	45	44 al 45		Se cumple el principio "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo", tanto en lo que respecta a los anticipos como en la distribución de utilidades.
102	C	45			Los anticipos que se pagan son los aprobados en el Reglamento Interno de la cooperativa
103	C	45	46		La participación de los cooperativistas en las Utilidades se atienen a lo aprobado en el Reglamento Interno de la cooperativa
104	C	46			Los Balances de cierre anual están certificados por el Ministerio de la Agricultura o del Azúcar
105	C	47			La distribución de las utilidades se efectúa de acuerdo a lo establecido en este artículo

106	C	48			El pago de las tierras y bienes aportados se realiza anualmente según lo establecido en este artículo
107	C	49			Se pagan por el Fondo de Operaciones solo los gastos y erogaciones precisados en este artículo
108	C	50			El fondo socio cultural no puede ser inferior al 5% de las utilidades anuales y se dedica según este artículo
109	C	51	47		De tener utilidades y haber repartido más del 50% se ha cumplido con lo que se establece en este artículo
110	C	52	48		De haber distribuido hasta el 70% de la utilidades se ha cumplido lo que se establece en este artículo y el anterior
111	C	52	49 al 51		Se cumple con lo establecido en este artículo para otorgar incentivos y premios
112	C	53			De tener pérdida como resultado del ejercicio o acumuladas, se procede como se establece en este artículo
113	S	54			Se crea el fondo colectivo según lo establecido en este artículo y sus destinos.
114	S	55			La cooperativa opera una cuenta bancaria para sus operaciones autorizadas en su objeto social. Esta cuenta no incluye el fondo social cooperativo según lo establecido en el artículo 54.
115	S	56			Se cumple lo establecido en este artículo respecto a la certificación de los estados financieros anuales.
116	S	56			De tener utilidades se destinan según lo establecido en este artículo.
117	S	57			El fondo de desarrollo se destina según lo establecido en este artículo.
118	C	58	53 al 64		Todos los socios de la cooperativa se corresponden con lo establecido en este artículo.
119	S	58		55 al 59	Todos los socios de la cooperativa se corresponden con lo establecido en este artículo.
120	C	59			Los miembros de la cooperativa cumplen con lo establecido en este artículo respecto a su actividad.
121	C	59	25		Se cumplen con las disposiciones en materia de Prevención e Higiene del Trabajo
122	C	61			Se cumple con lo establecido en cuanto al aporte de la cooperativa por el concepto de seguridad social
123	A	65	65 al 69	60 al 62	Los trabajadores contratados reciben sus salarios y demás beneficios según la legislación vigente
124	C	65	52 y 71		De tener utilidades la cooperativa los trabajadores participan de la misma según lo establecido en este artículo
125	A	66	72 al	63 al	El reglamento interno tiene precisado lo relativo a la disciplina cooperativista y las infracciones y medidas a

			79	73	aplicar en caso de violaciones.
126	A	67	80	74	La Junta Directiva de la cooperativa es la encargada de aplicar las medidas disciplinarias excepto la separación que corresponde a la Asamblea General.
127	A	68			Conocen los trabajadores contratados que están sometidos al régimen disciplinario del Reglamento de la Cooperativa
128	A	73	82 al 94	80 al 84	Se aplica la responsabilidad material a cooperativistas según lo establecido este artículo y en el 74.
129	A	75	82 al 95	80 al 84	Se aplica la responsabilidad material a trabajadores según lo establecido en este artículo.
130	A	77			De haber estado la cooperativa inmersa en algún proceso de fusión y/o división se cumplió lo establecido en este artículo

PROGRAMA INTEGRAL PARA APLICAR LA SUPERVISIÓN O MONITOREO A LAS UNIDADES PRODUCTORAS UBPC		ANEXO B-4
DECRETO LEY 142 DE 1993		
RESOLUCIÓN 525 REGLAMENTO GENERAL UBPC (ACTUALIZADO 2003)		
No.	Número de la comprobación	
D L	Número del artículo del Decreto Ley 142 a que se refiere la verificación	
Res	Resolución 525 Reglamento General de las UBPC	
Verificar que	Aspecto objeto de verificación mediante documentación, entrevista, examen, etc.	

No	DL	Res	Verificar que
1			Poseen los documentos que norman el funcionamiento de la UBPC incluido el Decreto Ley 142 y la Resolución 525
2	1	2	La UBPC se crea dentro de las estructuras empresariales del MINAZ y por tanto depende directamente de una empresa azucarera
3		8	Cuenta la entidad con su Reglamento Interno actualizado y aprobado con el 75% o más de los integrantes en Asamblea General
4		9	Se tiene la inscripción en el Registro de la Oficina Nacional de Estadísticas (REUP)
5		4	La entidad es objeto de control estatal por la empresa a la cual se encuentra vinculada
6		4	La entidad ha sido objeto de control estatal por otras entidades estatales u organismos. Verificaciones fiscales
7		4	La entidad ha sido objeto de control estatal por otras entidades estatales u organismos. Auditoría del MAC
8		4	La entidad ha sido objeto de control estatal por otras entidades estatales u organismos. Auditoría tributaria
9		5	Se cuenta con toda la documentación por la cual se constituyó y/o fusionó la entidad.
10	1	3	La UBPC está integrada por un colectivo de obreros y otras personas aprobadas por su Asamblea General
11	1	1	La UBPC tiene como objetivo la producción agrícola cañera, no cañera y pecuaria
12	1	1	Se desarrolla la actividad en función de cumplir con los principios que establece este artículo
13	2	2	Tienen el usufructo de la tierra por tiempo indefinido
14	2	10	Se garantiza por la entidad la correcta explotación de la tierra según los programas aprobados (Verificar partiendo del Modelo 0921 por entidad)
15		10	Conocen y cumplen lo establecido en la legislación agraria y de tenente de tierras
16		10	Conocen y cumplen lo establecido respecto al Programa de Variedades
17		10	Conocen y cumplen lo establecido respecto a las regulaciones de Sanidad Vegetal
18		10	Conocen y cumplen lo establecido respecto a las regulaciones de

			Sanidad Animal
19		10	Conocen y cumplen lo establecido en materia de registro y control pecuario.
20		10	Conocen y cumplen lo establecido respecto a las regulaciones de Medio Ambiente
21		10	Conocen y cumplen lo establecido respecto a las regulaciones del uso del agua
22		10	Conocen y cumplen lo establecido respecto a las regulaciones sobre tecnología agropecuaria vigentes
23		10	Conocen y cumplen lo establecido en materia de dirección, organización y control técnico económico (Dirección Estratégica, por objetivos, valores y procesos)
24		10	Conocen y cumplen lo establecido en materia de planificación y presupuestos
25		10	Verificar la eficiencia de la entidad que se muestra en sus resultados económicos, el cumplimiento de las fichas de costos de sus producciones principales y en alcanzar como mínimo los rendimientos y productividades planificadas
26		10	Conocen y cumplen las normas técnicas establecidas para las producciones cañeras, agropecuarias, forestales y frutales
27		10	Conocen y cumplen las normas técnicas establecidas para conservación y mantenimiento de la maquinaria agrícola, los sistemas de riego y drenaje y demás infraestructuras productivas y sociales
28		10	Cumplen lo establecido en materia de contratar con las empresas estatales que correspondan la venta de sus producciones y la prestación de los servicios de acuerdo con su objeto social aprobado.
29		10	Cumplen lo establecido en materia de contratar los insumos materiales y los servicios que requieran con las empresas estatales que correspondan en lo que se requiera para cumplir con su objeto social aprobado
30		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de precios que se requieren para el desarrollo de su gestión
31		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia financiera que se requieren para el desarrollo de su gestión
32		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia tributaria que se requieren para el desarrollo de su gestión
33		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia estadística que se requieren para el desarrollo de su gestión
34		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia contable que se requieren para el desarrollo de su gestión
35		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia bancaria que se requieren para el desarrollo de su gestión
36		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de control interno que se requieren para el desarrollo de su gestión
37		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de vivienda que se requieren para el desarrollo de su gestión

38		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de inversiones que se requieren para el desarrollo de su gestión
39		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de venta o liquidación de sus activos fijos que se requieren para el desarrollo de su gestión
40		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de formación, control y uso del patrimonio que se requieren para el desarrollo de su gestión
41		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de relaciones con los órganos locales del Poder Popular que se requieren para el desarrollo de su gestión
42		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia laboral que se requieren para el desarrollo de su gestión
43		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de Seguridad Social que se requieren para el desarrollo de su gestión
44		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de Protección e Higiene del Trabajo que se requieren para el desarrollo de su gestión
45		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de control energético que se requieren para el desarrollo de su gestión
46		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de uso de la divisa que se requieren para el desarrollo de su gestión
47		10	Conocen y cumplen las normativas y regulaciones en materia de estimulaciones y premiaciones que se requieren para el desarrollo de su gestión
48		10	Verificar no se utilice la personalidad jurídica de la entidad para la realización de operaciones mercantiles o de otra índole, con fines ajenos a la actividad de su competencia
49	2	2	Venden su producción al Estado como este decide
50	2	2	Pagan el aseguramiento técnico material que reciben
51		13	Se cumple con la reunión mensual de la Asamblea General según lo que se establece en este artículo
52		15	La Asamblea General cumple con sus atribuciones tal como se establece en este artículo
53		17	La Junta de Administración está integrada según lo aprobado en el Reglamento Interno por la Asamblea General
54		20	La Junta de Administración actúa en razón de las atribuciones y responsabilidades establecidas en este artículo
55		23	Se cumplimenta lo establecido de enviar al Director de la empresa a la cual se vincula el cumplimiento del Plan aprobado por la Asamblea General
56		25	El administrador tiene las funciones y atribuciones que le confieren el Reglamento y la Asamblea General según lo que se establece en este artículo.
57		26	El Patrimonio de la UBPC se integra según lo establecido en este artículo, no formando parte la tierra en usufructo del mismo

58	29	Se cumplimenta lo que se establece en este artículo respecto a los créditos y la supervisión de los Inspectores de Campo en su utilización.
59	31	Cuenta la UBPC con su Estrategia de Desarrollo a mediano plazo
60	31	Cuenta la UBPC con su Plan de Negocios aprobado para el ejercicio y los contratos firmados responden al mismo
61	32	La distribución de las utilidades al finalizar el Ejercicio Económico se corresponden con lo establecido en este artículo
62	33	Los Fondos de Reservas que se han creado y se operan en la UBPC responden a lo establecido en este artículo
63	34	La remuneración de los miembros de la UBPC se corresponde con lo establecido en este artículo
64	35	Se cumple lo establecido para las movilizaciones militares de los miembros de la UBPC en cuanto a su reintegro según lo establecido
65	36	La contratación de trabajadores eventuales se corresponde con lo establecido en este artículo
66	37	Se cumple con los beneficiarios de la seguridad social que se incorporan al trabajo lo que establece este artículo
67	38	Se cumple con los que causan baja lo que se establece en este artículo al efecto
68	39	Se cumple lo establecido en este artículo con relación al cumplimiento de los compromisos productivos de las unidades y su fiscalización.
69	40	Se cumplimenta lo que se establece en este artículo con relación a las Áreas de Responsabilidad y su organización en brigadas.
70	41	Se cumplimentan las disposiciones contenidas en este artículo respecto al control y uso de la tierra
71	42	En casos de violaciones del artículo anterior se ha procedido como se establece en el presente artículo
72	51	Se cumplimenta lo establecido respecto a las infracciones de la disciplina que se precisan en este artículo
73	52	Se aplican las medidas disciplinarias de resultar necesario, según lo dispuesto en el presente artículo
74	53	Con relación a las medidas disciplinarias, las mismas se enmarcan en los niveles y periodicidad que se disponen en este artículo
75	58	La responsabilidad material se aplica a los miembros de la UBPC teniendo en cuenta las disposiciones estatales para estos casos y el contenido de este artículo
76	64	En cuanto a la protección de los medios y los recursos la dirección y los trabajadores de la UBPC están impuestos de su responsabilidad.
77	66	Se verifica en la entidad que se cumplen las responsabilidades estatales del Organismo para con la UBPC
78	67	Se verifica en la entidad que se cumplen las responsabilidades estatales del GEA para con la UBPC
79	68	Se verifica en la entidad que se cumplen las responsabilidades estatales de la empresa para con la UBPC

80		69	El accionar de la Administración se enmarca en sus facultades tal como se prescribe en este artículo
81		70	Se cuenta con el Reglamento Interno debidamente actualizado y aprobado, así como con el resto de los documentos jurídicos que proceden
82		71	Se cumple lo dispuesto en cuanto al control estatal en materia de inspecciones, auditorías, etc.
83		72	Se verificó que el Inspector de Campo cumple con sus funciones para con la UBPC
84		73	De producirse violaciones se cumple lo establecido en este artículo
85		74	Se procede como indica este artículo de ocurrir violaciones contables, financieras o de normas técnicas
86		75 a 78	De ocurrir un proceso de fusión o división se observa lo establecido en este artículo
87		79 a 85	De haber ocurrido un proceso de disolución se procedió según lo establecido en este artículo
88	48		Se cumplimenta lo establecido en la Resolución 48 del 2005 que se emite para Modificar los Artículos Nos. 6, 7, 75 y 83 de la Resolución No. 525/2003 de 6 de noviembre del 2003

MINAZ GEA VILLA CLARA EMPRESA		ANEXO C 1		DICTAMEN INTEGRAL PARA ENTIDADES PRODUCTORAS			
UNIDAD PRODUCTORA		UBPC	CPA	CCSF			
FECHA :							
I	ASPECTOS VINCULADOS AL SISTEMA DE RELACIONES						
1.1	Se efectuó en el mes la Asamblea General de socios	SI		NO			
1.2	Se incluyó en la Asamblea el Análisis de los Resultados y el Dictamen Integral de evaluación de la Empresa	SI		NO			
1.3	Se cuenta con la Estrategia 2007-2010 y se aplica	SI		NO			
1.4	Se cuenta con el Plan de Negocios y se controla	SI		NO			
1,5	Tienen en explotación adecuada los Medios Informáticos	SI		NO			
1.6	Cumplen el Programa de Instalación de los Sistemas	SI		NO			
1.7	Disponen del CD de Productores y lo utilizan	SI		NO			
1.8	Se trabaja con los Acuerdos de Reuniones Productores	SI		NO			
1.9	Se trabaja en la solución de las deficiencias señaladas en la Categorización, Auditorías, Inspecciones Fiscales	SI		NO			
1.10	Funciona adecuadamente el sistema de asesoramiento y la interrelación con todas las Áreas de la Empresa.	SI		NO			
	Señalar dificultades						
1.11	Participa la dirección de la Unidad en las reuniones, Juntas Económicas y despachos que se convocan	SI		NO			
1.12	Otros aspectos del Sistema de Relaciones a señalar						
II	EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS "PROCESOS"						
2.1	Evaluación Proceso Desarrollo Capital Humano	Ptos		Eval			
A	Se avanza respecto a la evaluación anterior	SI		NO			
B	Se tienen cubiertos los cargos y técnicos fundamental	SI		NO			
C	Se cumple con los planes de capacitación y superación	SI		NO			
D	Todos los cooperativistas cuentan con sistemas de pago	SI		NO			
E	Se mantiene o incrementa el número de cooperativistas	SI		NO			
	Otros señalamientos						
2.2	Evaluación Proceso Producción de caña	Ptos		Eval			
A	Se avanza respecto a la evaluación anterior	SI		NO			
B	Se cumple Plan operativo de prep. de tierra y siembra	SI		NO			
C	Se cumple Plan operativo de atenciones culturales	SI		NO			
D	Se cumple con las Variedades y Producción de semillas	SI		NO			
E	Tienen organizados los Lotes y funcionan los mismos	SI		NO			
F	El % de explotación del área es favorable y/o mejora	SI		NO			
	Otros señalamientos						
2.3	Evaluación Proceso Zafra y Diversificación	Ptos		Eval			
B	Se avanza respecto a la evaluación anterior	SI		NO			
C	Se cumple con el plan de entrega de caña	SI		NO			
D	Se alcanzan los rendimientos T/Ha previstos estimados	SI		NO			
E	Se cumple con las pérdidas en cosecha	SI		NO			

F	Se cumple en los % de Materias extrañas	SI		NO	
G	Se cumple con el RPC Norma y el Precio	SI		NO	
H	Se cumple con el Costo de la T de caña	SI		NO	
	Otros señalamientos				
2.4	Evaluación Proceso Producciones Agropecuarias y Forestales	Ptos		Eval	
A	Se avanza respecto a la evaluación anterior	SI		NO	
B	Se cumple en los planes de siembra previstos	SI		NO	
C	Se tiene organizada la producción en Fincas	SI		NO	
D	Se cumple con los Contratos de venta Cultivos Varios	SI		NO	
E	Se cumple con los Contratos de venta Pecuario	SI		NO	
F	Se cumple con los Contratos de entrega de leche	SI		NO	
G	Se cumple con los Contratos de venta frutales-forestales	SI		NO	
H	Se cumple con el Programa de organopónicos y huertos	SI		NO	
I	El % de explotación del área es favorable y/o mejora	SI		NO	
J	El Hurto y sacrificio de ganado mayor disminuye	SI		NO	
	Otros señalamientos				
2.5	Proceso Control Interno y Prevención	Ptos		Eval	
A	Se avanza respecto a la evaluación anterior	SI		NO	
B	Se aplica lo establecido en el Sistema de Control Interno	SI		NO	
C	Se aplica y evalúa el Plan de Prevención Res. 13	SI		NO	
D	Tienen ilegalidades en Tenencia de Tierra por resolver	SI		NO	
E	Presentan Estados Financieros en la fecha establecida	SI		NO	
F	Tienen saldos de cuentas por cobrar vencidas	SI		NO	
G	El Sistema Crédito caña funciona según lo establecido	SI		NO	
H	Gestionan del Presupuesto las compensaciones establecidas	SI		NO	
	Otros señalamientos				
III	DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE MUESTRAN LOS ESRADOS FINANCIEROS				
A	Tienen utilidades como resultado acumulado	SI		NO	
B	Tienen producciones con pérdidas en ventas	SI		NO	
	Detalle				
C	Se avanza en los resultados respecto al mes anterior	SI		NO	
D	Se avanza respecto a igual fecha del año anterior	SI		NO	
E	Se cumple el Plan de Ventas en Valores acumulado	SI		NO	
F	Se avanza en el cumplimiento respecto al mes anterior	SI		NO	
G	Se cumple el Plan de Costo x peso de Ventas	SI		NO	
H	Los Gastos de administración resultan aceptables	SI		NO	
I	Los Intereses Bancarios se consideran aceptables	SI		NO	
J	Tienen Gastos Financieros por cancelación cuentas por cobrar	SI		NO	
K	Tienen Gastos Financieros por multas, moras, penalizaciones	SI		NO	
L	Presentan pérdidas o faltantes	SI		NO	
M	De ellos : por baja de plantaciones	SI		NO	

N	Presentan excesos de gastos en actividad pecuaria	SI		NO	
O	Presentan pérdidas en comedores y cafeterías	SI		NO	
P	Menor el Gasto de Fuerza de Trabajo x peso de Ingreso	SI		NO	
Q	Menor el Gasto de Administración x peso de Ingreso	SI		NO	
R	El comportamiento del proceso en caña es aceptable (Tener en cuenta el costo de cultivo x Ha en producción)	SI		NO	
S	El comportamiento proceso agropecuario es aceptable (Tener en cuenta los costos unitarios de producción en proceso)	SI		NO	
T	Los Cargos Diferidos evolucionan correctamente	SI		NO	
U	Presentan Capital de Trabajo satisfactorio	SI		NO	
	Otros señalamientos				

MONITOREO DEL SISTEMA DEL PRECIO DE LA CAÑA POR SU CALIDAD			ANEXO C-2		
ENTIDAD					
Se conoce y aplicaron las Resoluciones y Disposiciones siguientes					
No.	A S P E C T O S	SI	NO	REG	
1	Resolución 143 del 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios del 30 de mayo del 2006 y sus Anexos 1, 2, 3 y 4, que incluyen lo referente a precios, tarifas de servicios, incrementos de bonificación por labores manuales de la cosecha y penalizaciones por caña quemada.				
2	Circular DCFP No. 22 del 2006 de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MINAZ				
3	Resolución 23 del 26 de enero del 2004 del Ministerio de Finanzas y Precios mediante la cual se aprueba el procedimiento de precios estabilizados para los insumos y servicios para la producción de caña (entre otras producciones).				
4	Resolución P-13 de 27 de enero del 2004 en cuanto a estabilizar los precios de los insumos para la producción de caña y piezas de repuestos (En cuanto a los aspectos no sustituidos por la Resolución P-59 del 2006).				
5	Resolución P-38 de 9 de febrero del 2004 en cuanto a estabilizar precios de los servicios seleccionados y los precios de piezas de repuestos y agregados seleccionados (En cuanto a los aspectos no sustituidos por la Resolución P-59 del 2006).				
6	Resolución P-59 del 31 de Julio del 2006 (vigente a partir del 1ro. de julio del 2006 a los efectos de la aplicación de su contenido). Esta Resolución actualiza los precios estabilizados de insumos y piezas seleccionados y por tanto sustituye en estos casos los emitidos por la P-13 y la P-38 y adicionalmente fija tasas de incremento en otros casos tomando como base los precios de las mencionadas P-13 y P-38 (por tanto la P-59 no sustituye en su totalidad lo establecido por las P-13 y P-38 que mantienen vigencia).				
7	Documento "Ficha de Costo de la Producción de Caña para la Industria a partir de la Zafra 2006-2007". Del 20 de Julio del 2006. Este documento desagrega la Ficha de costo que sirve de base al nuevo precio de la caña por partidas y elementos y precisa la responsabilidad de cada Entidad de elaborar su ficha en razón de sus condiciones particulares.				

8	Resolución 524-98 del Ministro.- Pone en vigor el Sistema			
9	Circular DCFP No. 44 del 2006 del 2 de octubre del 2006 de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MINAZ.			
10	Sistema de Precios de la Caña por su Calidad Instrucción para su aplicación y control (Actualizada en septiembre del 2006 para su aplicación con vistas a Zafra 2006-2007) Precisa aspectos fundamentales para la contratación Y aplicación del Sistema. Incluye todo lo referente al DIAGNÓSTICO según procedimiento actualizado.			
11	Indicación 01-2002 del Vice Ministro de Economía con relación al pago del Extra Tiro a los productores en los casos en que corresponde al mismo (Posteriormente modificada por los acuerdos del Taller Nacional, comunicación del 21-9-07)			
12	Resolución P-77-2006 del Ministerio de Finanzas y Precios que aprueba la nueva tarifa de transporte de caña por camiones e incluye las precisiones técnicas respecto a su aplicación y al uso del tractor movedor en los casos en que se requiera el mismo. Se precisa la responsabilidad de las empresa para pronunciarse acerca de las discrepancias que puedan presentarse en la aplicación de la Resolución. Modifica conceptos en cuanto a la distancia que debe tomarse para confeccionar la Tabla que debe ser aprobada por todos los factores y avalada por la Empresa			
13	Instrucción provincial 1 del 2007 de noviembre 2007 que resume y organiza la aplicación del Sistema en la Provincia. Incluido el funcionamiento de las Comisiones de Empresa.			
14	Instrucción complementaria 1-2008, 25 Octubre 2007 Fija RPC Norma para la Zafra 2007-2008 Define el tratamiento del madurador por acuerdo en la contratación con los productores. Precisa lo relacionado con los despalillos			
15	Comunicación del 21 de septiembre del 2007 de la Dirección de Precios del MINAZ acerca de modificar la base para el cálculo del Extra Tiro en función de las modificaciones del precio de la caña ➤ Resolución P-041 del 2007 que modifica la P-77 referente al tiro de caña por camiones			
16	Instrucción complementaria 1 del 2009			

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADECUADO A UNIDADES PRODUCTORAS AGROPECUARIAS	ANEXO D-1
ENTIDAD	

GUÍA METODOLÓGICA
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
**ADECUADA A UNIDADES PRODUCTORAS AGROPECUARIAS UBPC-CPA-
CCSF**

1. INTRODUCCION:

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido se plantea que: (...) el control oportuno y eficaz de la actividad económica; es esencial para la dirección a cualquier nivel (...) el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas”.

Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, 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.

Es por ello que surge la necesidad de implementar en nuestro país la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, donde se definen los conceptos de Control Interno, como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes:

- 1 Confiabilidad de la información;
- 2 Eficiencia y eficacia de las operaciones;
- 3 Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; y
- 4 Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto el Control Interno está conformado por los componentes siguientes:

- 1 Ambiente de Control;
- 2 Evaluación de Riesgos;
- 3 Actividades de Control;
- 4 Información y Comunicación; y
- 5 Supervisión o Monitoreo.

Cada componente a su vez contiene sus respectivas normas, las que se verifican en las acciones de control que se ejecuten.

2. OBJETIVOS

- Exponer las orientaciones más importantes a tener en cuenta en la evaluación al Sistema de Control Interno implementado en la entidad, para contribuir a facilitar la preparación de los programas de Auditoría en los temas que sean necesarios, de acuerdo con las condiciones específicas de la entidad auditada.
- Proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencia al auditor para la revisión de las normas establecidas en cada componente de acuerdo con los objetivos de la Auditoría, que facilite:
 - 1 el diseño de los programas de Auditoría específicos a utilizar en la entidad; y
 - 2 el proceso de análisis, evaluación y calificación de los hallazgos detectados en la revisión del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales pueden ser:

1 entrevistas; encuestas; y cuestionarios.

- **Oculares:** verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de auditoría.

Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:

observación, comparación o confrontación; revisión selectiva; y rastreo.

- **Documentales:** obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

comprobación; y revisión analítica.

- **Físicas:** reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

- **Escritas:** refleja toda la información que se considera importante para sustentar los hallazgos del trabajo realizado por el auditor actuante. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:

análisis; conciliación; confirmación; cálculo; y tabulación.

La aplicación de las técnicas de auditoría, conduce al desarrollo de destrezas y habilidades por los auditores, para lo cual se emplea los procedimientos siguientes:

- 1 **Pruebas selectivas**
- 2 **Muestreo estadístico**
- 3 **Entrevistas**

4. CUESTIONES RELEVANTES A VERIFICAR POR COMPONENTES Y NORMAS.

Componente No. 1 Ambiente de Control

- 1 Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:
 - ✓ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 “Definiciones del Control Interno” del Ministerio de Finanzas y Precios, debidamente aprobado
 - ✓ Resolución de constitución de la entidad
 - ✓ Objeto social aprobado.
 - ✓ Documento de Inscripción en el Registro de Entidades Económicas (REU)
 - ✓ Documento de Inscripción en el Registro de Contribuyentes (NIT)
 - ✓ Acta de la Asamblea General designando la Junta Directiva y/o de Administración
 - ✓ Acta de la Asamblea General designando el Grupo de Control de la entidad
 - ✓ Ley 95 y Reglamento General en CPA y CCSF. Reglamento General en UBPC
 - ✓ Manual de Contabilidad General. Del Organismo al que se vincula y las adecuaciones que procedan a la entidad.
 - ✓ Manual de Contabilidad de Costo. Del Organismo al que se vincula y las adecuaciones que procedan a la entidad.
 - ✓ Código de ética de los cuadros no estatales
 - ✓ Actas de la Junta Directiva y/o Junta de Administración
 - ✓ Actas de las asambleas generales.
 - ✓ Principales contratos y obligaciones.
 - ✓ Plantilla aprobada.
 - ✓ Estructura y diagrama organizacional.
 - ✓ Plan de capacitación.
 - ✓ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.
 - ✓ Plan de Ingresos y Gastos.
 - ✓ Estados financieros e indicadores económicos fundamentales.
 - ✓ Plan de trabajo del Grupo de Control

Normas para el Ambiente de Control.

Integridad y valores éticos.

- ✓ Indagar si los cooperativistas y trabajadores, incluidos en primer término los dirigentes, conocen los documentos que norman el funcionamiento de la entidad y los aspectos disciplinarios y éticos incluidos en los mismos. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.
- ✓ Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.

Competencia profesional.

- ✓ Comprobar si se cumple con los Reglamentos General e Interno al respecto y en lo que corresponde en la legislación existente al efecto aplicable a la entidad.

Atmósfera de confianza mutua.

- ✓ Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Junta y Asamblea), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- ✓ Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.
- ✓ Comprobar si existen canales de comunicación para que los cooperativistas y trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas

Asignación de autoridad y responsabilidad.

- ✓ Comprobar si existe reglamento interno donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:
 - objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad;
 - autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y
 - las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.
- ✓ Verificar además, si cada dirigente, cooperativistas o trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

Políticas y prácticas en personal.

- ✓ Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación aplicable en la entidad.

Comité de Control.

Componente No. 2 Evaluación de Riesgos.

Normas para la Evaluación de los Riesgos.

Identificación y Estimación del Riesgo; Determinación de los Objetivos de Control; y Detección del Cambio.

- ✓ Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta.
- ✓ Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.
- ✓ Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:
 - precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado;
 - ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada;
 - importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento;
 - salario unitario promedio pagado a los trabajadores; y
 - pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.
- Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.
- Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.

Componente No. 3 Actividades de Control

Normas de Actividades de Control

Estas normas deben estar recogidas, como mínimo, en manuales que contengan los procedimientos referidos a: Control Interno, Contabilidad General y Contabilidad de Costo; los que en cada caso deben estar elaborados por los Organismos a los cuales se vinculan (lo cual constituye una responsabilidad estatal de los mismos) y adecuados por la entidad a su funcionamiento.

Manual de Procedimientos y de Organización.

En lo que corresponde a las entidades de producción cooperativa (UBPC; CPA y CCSF este aspecto debe estar contenido en su Reglamento Interno elaborado en función de su Reglamento General.

Revisar que contenga los procedimientos referidos a:

- ✓ separación de tareas y responsabilidades; o en su defecto la forma de supervisión o monitoreo;

- ✓ coordinación entre áreas;
- ✓ documentación;
- ✓ niveles definidos de dirección;
- ✓ registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos;
- ✓ acceso restringido a los recursos, activos y registros;
- ✓ rotación de personal en las tareas claves;
- ✓ control del sistema de información;
- ✓ indicadores de desempeño; y
- ✓ función de control interno

Manual de Contabilidad General (Teniendo en cuenta el Sistema aprobado por el Organismo al cual se vincula y que contenga las disposiciones específicas para la entidad que lo aplica)

Examinar que incluya:

- ✓ organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros);
- ✓ principales características de explotación si utiliza sistema contable soportado sobre tecnología de la información;
- ✓ detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo;
- ✓ nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información;
- ✓ definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis;
- ✓ diseño de los estados financieros de la entidad;
- ✓ procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico; y
- ✓ diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.

Manual de Contabilidad de Costo (Teniendo en cuenta el Sistema aprobado por el Organismo al cual se vincula y que contenga las disposiciones específicas para la entidad que lo aplica

Comprobar que contenga:

- ✓ Sistema de Contabilidad de Costos consecuente con las normativas vigentes en esta materia;
- ✓ relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes en la entidad;
- ✓ Elementos de gastos, Partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción;
- ✓ distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos;
- ✓ procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda);
- ✓ determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros; y
- ✓ diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla la misma.

Verificar que en los referidos manuales se defina:

- ✓ área de elaboración de los modelos;
- ✓ destino de las copias, si procede;
- ✓ tiempo de retención; y
- ✓ lugar de conservación de cada modelo o documento.

Elementos clave para la evaluación de las Actividades de Control.

La lista de Elementos Clave comprende las cuestiones más importantes que deben ser utilizados por el auditor actuante en la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control previstos en el Sistema de Control Interno implementado en la entidad, en consonancia con los objetivos definidos para la Auditoría a ejecutar.

Para el análisis de las Actividades de Control en una entidad se propone la siguiente estructura de Elementos Claves:

- a) Elemento Clave I. Gestión financiera: se refiere a la comprobación del cumplimiento de los procedimientos de control que sustentan la gestión financiera de la entidad, conformado por los procesos siguientes:
 - ✓ Tesorería o Efectivo.
 - ✓ Cuentas por cobrar.
 - ✓ Activos fijos. (Incluye con énfasis las disposiciones acerca de la tierra, las plantaciones, la maquinaria y los animales).

- ✓ Cuentas por pagar.
 - ✓ Nóminas.
 - ✓ Valoración del costo de los productos o servicios.
 - ✓ Análisis y conciliaciones.
 - ✓ Información financiera y de gestión
- b) Elemento Clave II. Administración y custodia de recursos materiales: incluye la verificación de los procedimientos de control establecidos, que se refieren a los procesos siguientes:
- ✓ compra de mercancías;
 - ✓ recepción de mercancías; y
 - ✓ despacho de mercancías.
- c) Elemento Clave III. Recursos humanos: se refiere a la comprobación de los procedimientos de control que implementan la política laboral aplicable en la entidad.
- d) Elemento Clave IV. Tecnologías de información: referido al análisis y evaluación del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.

Las cuestiones específicas a evaluar en cada Elemento Clave y los procesos asociados a cada uno, se desglosan a continuación:

Elemento Clave I Gestión financiera

Tesorería o Efectivo

- ✓ Conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas.
- ✓ Arqueos al efectivo pendiente de depositar y revisión de los documentos que lo sustentan.
- ✓ Registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos.
- ✓ Desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados.
- ✓ Arqueos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Registro oportuno de los pagos en efectivo, de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente.
- ✓ Pagos sólo para las compras debidamente autorizadas por la autoridad facultada.
- ✓ Custodia y archivo adecuado del efectivo y los registros contables correspondientes.
- ✓ Cumplimiento del calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada.
- ✓ Cumplimiento de la política de cobros aprobada por la autoridad facultada.

- ✓ Evaluación de la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad.
- ✓ Actas de Responsabilidad firmada por el responsable de la custodia de los recursos.
- ✓ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- ✓ Verificar que la extracción de efectivo para los pagos por nómina correspondan con el importe de las mismas, estando debidamente registrada en dichas nóminas el número del cheque por el cual se realiza la extracción.

Cuentas por Cobrar

- ✓ Custodia y archivo de los modelos Factura en blanco y su numeración consecutiva.
- ✓ Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s).
- ✓ Confirmación de cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- ✓ Las facturas comerciales emitidas se corresponden con los artículos enviados y recepcionados por el cliente.
- ✓ Registro oportuno de las facturas comerciales, cuyos envíos estén autorizados por la autoridad facultada.
- ✓ Registro exacto de las devoluciones de ventas autorizadas por la autoridad facultada.
- ✓ Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.
- ✓ Cobros anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- ✓ Custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.
- ✓ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

Activos fijos

- ✓ Registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos tangibles e intangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente.
- ✓ Conteo físico por muestra de los activos fijos.
- ✓ Cumplimiento de las medidas de salvaguarda ante la posible pérdida del activo fijo.
- ✓ Actas de Responsabilidad firmadas por los custodios de estos medios.
- ✓ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- ✓ Debe conservarse el control sobre los Activos que causan baja hasta su destino final

Cuentas por pagar

- ✓ Confirmación de pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- ✓ Registro exacto y oportuno de las facturas de compras debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- ✓ Registro correcto de las devoluciones y bonificaciones recibidas de los créditos comerciales aprobados por la autoridad facultada.
- ✓ Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.
- ✓ Pagos anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- ✓ Tratamiento aplicado a las reclamaciones a los proveedores por mercancías no recibidas.
- ✓ Custodia y archivo correcto de los expedientes de proveedores.
- ✓ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

Nóminas

- ✓ Salarios pagados acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicable.
- ✓ Cálculo y registro exactos de la nómina (incluidas las retenciones a cobrar), de acuerdo con la legislación vigente y debidamente aprobados por la autoridad facultada.
- ✓ Acceso restringido a la información sobre los datos de la nómina sólo a los empleados y directivos autorizados.
- ✓ Controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- ✓ Debe existir la adecuada conciliación entre expedientes, contratos, personas que cobran por nóminas.

Valoración del costo de los productos o servicios

- ✓ Implementado el Sistema de Costo aprobado a la entidad por la autoridad facultada.
- ✓ Ejecución y cumplimiento del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad, así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- ✓ Ejecución y cumplimiento del costo unitario planificado por productos o servicios (fichas de costo), así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

Análisis y conciliaciones

- ✓ Análisis periódicos de los órganos de dirección colectiva de la ejecución de los presupuestos y planes aprobados, identificando variaciones, tendencias o cambios significativos y sus causas.
- ✓ Evaluaciones periódicas de los indicadores de desempeño aprobados para la entidad e incluidos en su sistema de información.
- ✓ Evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores, así como con los registros contables.

Información financiera y de gestión

- ✓ Entrega oportuna de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones en los órganos colegiados de dirección.
- ✓ Entrega en las fechas establecidas de la información financiera y de gestión a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente.
- ✓ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Elaboración de las Notas a los Estados Financieros (Memoria), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.

Elemento Clave II Administración y custodia de recursos materiales

Compra de mercancías

- ✓ Compra de mercancías a los suministradores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.
- ✓ Los precios acordados entre las partes cumplen la legislación vigente.
- ✓ Información actualizada sobre los suministradores.
- ✓ Aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.

Recepción de mercancías

- ✓ Conteo físico por muestra de las mercancías almacenadas.
- ✓ Recepción completa y oportuna de las mercancías recibidas en los almacenes.
- ✓ Tratamiento aplicado a las mercancías no enviadas por el suministrador.
- ✓ Documentación adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.
- ✓ Solicitud previa de las mercancías a entregar a la producción, servicios u otras áreas.
- ✓ Registro contable oportuno de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- ✓ Custodia y salvaguarda adecuada de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- ✓ Actas de Responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.

- ✓ Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- ✓ Actualización de la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías.
- ✓ Condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.

Despacho de mercancías

- ✓ Procesar sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- ✓ Protección adecuada de las mercancías almacenadas.
- ✓ Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.
- ✓ Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas.
- ✓ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- ✓ Todas las ventas de mercancías que estén en el marco del objeto social que tiene aprobado.

Elemento Clave III Recursos humanos

- ✓ Cumplimiento de la legislación laboral aplicable en las regulaciones para las cooperativas y la contratación de los recursos humanos
- ✓ Registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo.
- ✓ Procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ✓ Cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos clave en el marco de las disposiciones y posibilidad de estas entidades (Tener en cuenta lo que establece la Resolución 297 al efecto.)
- ✓ Ver en Nómina lo relacionado con la compatibilización de expedientes, contratos, plantilla y personal cobrando por nóminas.

Elemento Clave IV Tecnologías de información

- ✓ Certificación del Sistema Contable – Financiero soportado sobre las tecnologías de información, debidamente expedida por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y las Comunicaciones, en los casos que proceda.
- ✓ Cumplimiento de la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorías a las Tecnologías de la Información.
- ✓ De utilizarse para el procesamiento el Centro de Gestión de la empresa azucarera, se cuenta con la contratación de los servicios donde se precisen las responsabilidades de cada cual en su explotación.

Componente No. 4 Información y Comunicación

Normas de Información y Comunicación.

Información y responsabilidad.

- ✓ Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.
- ✓ Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.
- ✓ Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.
- ✓ Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos.

Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio.

- ✓ Verificar si la entidad tiene diseñado el (los) flujo(s) de información y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con las:
 - condiciones del mercado interno y externo;
 - clientes y proveedores, tanto nacionales como extranjeros; y

- cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración del Estado facultados para ello.
- ✓ Evaluar la utilización del presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados o no en las tecnologías de información.

Comunicación, valores de la organización y estrategias.

- ✓ Evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizados en la entidad, a través de la comprobación de la efectividad de las:
 - vías formales de comunicación: relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivos; y
 - vías no formales de comunicación: relacionadas con las relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas que conforman una entidad.
- ✓ Confirmar que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

COMPONENTE No. 5 SUPERVISIÓN O MONITOREO

Normas de Supervisión o Monitoreo

Evaluación; Eficacia; Auditorías del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas.

- ✓ Verificar la existencia del Plan de Acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. El Plan de Acción (Plan de Autocontrol) debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales. Debe evaluarse la efectividad de las medidas implementadas.
- ✓ Comprobar que se incluyen en las acciones en cada nivel de dirección la verificación del cumplimiento del Código de Ética por los cuadros no estatales y el reglamento disciplinario aplicable a todos los miembros de la cooperativa según Reglamento General e Interno.

Validación de los supuestos asumidos

Confirmar que los órganos de dirección colectiva y el resto de personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se

implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica, acorde con los preceptos generales siguientes:

- ✓ grado de generalización en los diferentes niveles de la organización;
- ✓ nivel alcanzado en la participación e implicación de los dirigentes y trabajadores hasta la base en el cumplimiento de los Objetivos;
- ✓ concertación y negociación hasta la base en la formulación de los Objetivos y Criterios de medida;
- ✓ sistema empleado para el control de los Objetivos; y
- ✓ trabajo realizado con los Valores deseados y compartidos de la entidad.

Valorar la efectividad de las evaluaciones periódicas con los resultados de la Auditoría.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

- ✓ Tener en cuenta que las entidades productoras UBPC, CPA y CCSF se rigen por normas específicas aprobadas al efecto, por lo que en todo proceso de supervisión o auditoría deben tenerse en cuenta.
- ✓ Para verificar la legislación específica que norma la actividad de estas entidades se han elaborado herramientas complementarias que permiten verificar esta particularidad de cada entidad en el tema del Control Interno.