

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"DISEÑO Y APLICACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE
TESORERÍA, EN LOS PROYECTOS AGROPECUARIOS DE LAS EMPRESAS
CAMPEÑINAS ASOCIATIVAS (ECA'S), UBICADAS EN
CHIMALTENANGO"**



TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

OTTO RICARDO FIGUEROA CASTILLO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2012

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Lic. José Rolando Secaida Morales.
SECRETARIO: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales.
VOCAL I: Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona.
VOCAL II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez.
VOCAL III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso.
VOCAL IV: P. C. Oliver Augusto Carrera Leal.
VOCAL V: P. C. Walter Obdulio Chigüichón Boror.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN GENERAL PRIVADO:

PRESIDENTE: Lic. Arnoldo Cordón G.
EXAMINADOR: Lic. Job David Marroquín.
EXAMINADOR: Lic. Antonio Rigoberto Herrera Herrera
SUPLENTE: Lic. Antonio Juárez
SECRETARIO: Lic. Jorge Augusto Rivas Castillo

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE: Lic. Roberto Salazar Casiano
SECRETARIO: Lic. German Rolando Ovando Amézquita
EXAMINADOR: Lic. Erik Roberto Flores López

Guatemala, 28 de febrero de 2012

Lic. José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Edificio S-8

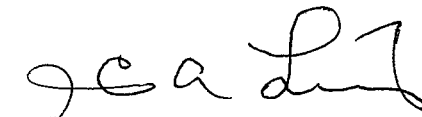
Señor Decano:

Me permito informar al señor Decano, que en atención al nombramiento de asesoría de tesis del estudiante Otto Ricardo Figueroa Castillo, del trabajo denominado: "Diseño y aplicación de normas y procedimientos de tesorería, en los proyectos agropecuarios de las empresas campesinas asociativas (ECA's), ubicadas en Chimaltenango".

Le manifiesto que he cumplido con dicha asesoría y que se han llenado satisfactoriamente los requisitos correspondientes; por lo tanto recomiendo que el citado trabajo sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis del estudiante Otto Ricardo Figueroa, con carnet universitario número 24,906, previo a obtener el título de Contador Público y Auditor.

Sin otro particular me suscribo del Señor Director.

Deferentemente,


Lic. Edwin Haroldo Alvarado López
Colegiado No. 4713




**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, TRECE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 304-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO Y APLICACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA, EN LOS PROYECTOS AGROPECUARIOS DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECAS), UBICADAS EN CHIMALTENANGO", que para su graduación profesional presentó el estudiante OTTO RICARDO FIGUEROA CASTILLO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.




Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA:

A Dios, por haberme dado de su sabiduría, paciencia y permitirme reconocer que “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”.

A mis padres: Gracias por su apoyo incondicional, flores sobre su tumba.

A mi esposa e hijos: Gracias por su aliento.

A la Universidad: Centro de Estudios que me brindo la oportunidad de formarme profesionalmente.

A mis asesores y profesionales amigos: por la dedicación incondicional y la amistad brindada.

A todos: los que han hecho posible la culminación de la carrera, gracias por su amistad y apoyo.

ÍNDICE

PÁGINA

Introducción

CAPÍTULO I

EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECA's).

1.1	Antecedente	001
1.2	Definición de Empresa Campesina Asociativa.	
1.3	Constitución de la ECA	002
1.3.1	Formas de constitución	003
1.3.2	Aportación de patrimonio familiar agrario	004
1.3.3	Patrimonio de la ECA	004
1.3.4	Otros aspectos legales	005
1.4	Estructura organizativa de la ECA	007
1.4.1	Órganos de la ECA.	007
1.4.2	Definición de los órganos de la Empresa Campesina Asociativa, por niveles jerárquicos.	007
1.4.3	Organigrama general de la Empresa Campesina Asociativa (ECA).	012
1.5	Principales actividades de las ECA's	013
1.6	Legislación aplicable.	014
1.6.1	Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Decreto-Ley 67-84.	014
1.6.2	Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Acuerdo Gubernativo Número 136-85 y sus Reformas.	016
1.6.3	Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto No. 26-92 y sus Reformas.	020

1.6.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto No. 27-92 y sus Reformas. 020

1.6.5 Código de Comercio- Decreto No. 2-70 021

CAPÍTULO II

PROYECTOS PRODUCTIVOS AGROPECUARIOS

2.1 Actividades agropecuarias

2.1.1 Definiciones 022

2.1.2 Objetivos 024

2.1.3 Importancia 024

2.2 Los proyectos productivos

2.2.1 Definición 025

2.2.2 Ciclo del proyecto productivo 025

2.2.3 Evaluación del proyecto 026

2.2.4 Indicadores económicos y financieros de un proyecto 027

2.3 Los Proyectos productivos agropecuarios

2.3.1 Definiciones 029

2.3.2 Objetivos de los proyectos productivos agropecuarios 030

2.3.3 Estructura del proyecto productivo agropecuario 031

CAPÍTULO III

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA APLICABLES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS.

3.1	Definiciones y objetivos	
3.1.1	Tesorería	033
3.1.2	Objetivos de la tesorería	033
3.1.3	El Sistema de tesorería	034
3.1.4	Estructura organizacional propuesta para la tesorería	034
3.2	Operaciones de tesorería	035
3.2.1	Operaciones financieras	
3.2.2	Operaciones de capital	
3.2.3	Operaciones de explotación	
3.2.4	Operaciones de reparto	035
3.2.5	Registros principales y auxiliares de las operaciones de tesorería.	036
3.3	Operaciones de tesorería en la ejecución de proyectos productivos	038
3.3.1	Operaciones financieras en los proyectos productivos	
3.3.2	Operaciones de explotación en los proyectos productivos	038
3.4	Descripción del proceso de operación	039
3.4.1	Procesos de tesorería para ejecutar en los proyectos productivos	
3.4.2	Descripción gráfica	040
3.5	El Control Interno	041
3.5.1	Definición	041
3.5.2	Importancia y objetivos del Control Interno	041

3.5.3	Deficiencias y funcionamiento adecuado del Control Interno	042
3.5.4	Control Interno según COSO	043
3.5.5	Marco de gestión de riesgos COSO ERM	045
3.6	Principales Normas aplicables a operaciones de tesorería.	
3.6.1	Definiciones	048
3.6.2	Base legal de aplicación de normas gubernamentales	048
3.6.3	Principales normas de control interno aplicables a tesorería	050
3.7	Procedimientos aplicables a operaciones de tesorería	052
3.7.1	Definiciones	
3.7.2	Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos	053
3.7.3	Administración del efectivo e inversiones	053
3.7.3.1	Control centralizado de los ingresos y gastos en una cuenta específica de bancos.	053
3.7.3.2	Conciliación de saldos bancarios.	055
3.7.4	Mecanismos de autorización de pagos	055
3.7.4.1	Pago de insumos agrícolas, suministros y activos fijos	055
3.7.4.2	Responsabilidad sobre la custodia, administración y uso correcto de los activos fijos.	055
3.7.4.3	Pago de Jornales por mano de obra	056
3.7.4.4	Pago de viáticos	056
3.7.4.5	Fondos de caja chica.	056
3.7.4.6	Emisión de cheques	057
3.7.4.7	Pago y entrega de cheques	057
3.7.5	Colocación de excedentes de caja	058

3.8	Principales riesgos y pérdidas derivadas de la falta de Aplicación de normas y procedimientos de Control Interno en la operación de tesorería.	058
3.8.1	Riesgos y pérdidas de la ECA -situación actual-	058
3.8.2	Problemática	061
3.8.3	Hipótesis	062
3.8.4	Propuesta de solución	062
3.9	El Contador público y auditor, como asesor en sistematización de procedimientos y elaboración de normas de tesorería.	064
3.9.1	Definiciones	064
3.9.2	Auditoría interna	064
3.9.3	Auditoría externa	067
3.9.4	Diferencia entre Auditoría interna y externa	070

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y APLICACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA, EN LOS PROYECTOS AGROPECUARIOS DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECAs), UBICADAS EN CHIMALTENANGO (APLICACIÓN).

4.	Desarrollo del trabajo de Auditoría interna de diseño de normas y procedimientos de tesorería.	
4.0	Introducción al caso práctico	072
4.0.1	Fase I Evaluación de los procedimientos, Control Interno y Normas de tesorería existentes.	073
4.0.2	Fase II Aplicación de procedimientos propuestos de tesorería	073
4.1	Actividades previas del consultor	074
4.1.1	Propuesta de servicios	075

4.1.2	Carta de aceptación	080
4.2	Antecedentes de la ECA	081
4.2.1	Estructura legal	082
4.2.2	Integración de los órganos de dirección de la ECA	083
4.2.3	Organización administrativa	084
4.2.4	Ubicación geográfica.	085
4.2.5	Capital de trabajo disponible para el proyecto productivo	086
4.3	Comprensión de la ECA y su ambiente	088
4.3.1	La ECA y su ambiente	088
4.3.2	Simulación de la ejecución del proyecto agropecuario	091
A.	Comprensión del proyecto productivo	092
B	Anexos del proyecto productivo	096
1	Flujo de caja y estado de resultados proyectado (Cuadro 7.3)	097
2	Cronograma de actividades anual (Cuadro 7.1)	098
3	Flujo de caja mensual (Cuadro 7.6)	099
4	Programa mensual de caja [PMC] (Cuadro 7.7)	100
4.3.3	Actividades y procedimientos a llevar a cabo (aplicación)	101
4.4	Memorándum de planeación.	103
4.4.1	Planificación del trabajo.	108
4.5	Trabajo de Diseño de procedimientos y normas	
4.5.1	Procedimientos de administración de efectivo	
4.5.1.1	Entrevista manejo de caja chica.	110
4.5.1.2	Narrativa de procedimiento manejo de caja chica.	111
	simbología de Flujogramación	113

4.5.1.3	Flujogramación de manejo de caja chica.	114
4.5.1.3	Papel de trabajo arqueo de caja chica.	115
4.5.2	Procedimiento de registro y control de ingresos.	
4.5.2.1	Entrevista resguardo de ingresos.	118
4.5.2.2	Narrativa de resguardo de ingresos.	119
4.5.2.3	Flujogramación de resguardo de ingresos.	121
4.5.2.4	Entrevista apertura de cuenta y manejo de cheques	122
4.5.2.5	Narrativa de apertura de cuenta y manejo de cheques	123
4.5.2.6	Flujogramación de apertura de cuenta y manejo de cheques	125
4.5.3	Procedimiento de programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.	
4.5.3.1	Entrevista programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.	126
4.5.3.2	Narrativa procedimiento programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.	127
4.5.3.3	Flujogramación programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.	129
4.5.3	Procedimiento de colocación de excedentes de caja.	
4.5.4.1	Entrevista colocación de excedentes de caja.	130
4.5.4.2	Narrativa del procedimiento colocación de excedentes de caja.	131
4.5.4.3	Flujogramación colocación de excedentes de caja.	133
4.5.5	Procedimiento o mecanismo de autorización de pagos	
4.5.5.1	Entrevista pago de insumos agrícolas y suministros	134
4.5.5.2	Narrativa pago de insumos agrícolas y suministros	135
4.5.5.3	Flujogramación de insumos agrícolas y suministros	137
4.6	Diagnostico de riesgo del ciclo de tesorería	138
4.6.1	Matriz de riesgo administración de efectivo	139
4.6.2	Mapa de riesgo administración de efectivo	141
4.6.3	Matriz de riesgo flujo de Ingresos y egresos	142
4.6.4	Matriz de riesgo pago de insumos agrícolas y otros bienes	142
4.6.5	Mapa de riesgo pago de insumos agrícolas y otros bienes	143

4.7	Informe de Control Interno	144
4.8	Otros Informes	
4.8.1	Proyecto de Manual de Normas y Procedimientos del Área de Tesorería (Anexo 1) (154/167)	151
4.8.2	Documentos y Formas del Área de Tesorería (Anexo 2) (168/184)	152
	CONCLUSIONES	185
	RECOMENDACIONES	186
	BIBLIOGRAFIA	187

INTRODUCCIÓN

La actividad productiva desarrollada por las Empresas Campesinas Asociativas (ECA's) organizadas para operar en este caso, en el departamento de Chimaltenango; a través del desarrollo de proyectos productivos agropecuarios, de los cuales obtienen sus productos o prestan sus servicios. Estos proyectos productivos se desarrollan apoyados financieramente por la entidad Fondo de Tierras.

Derivado de la necesidad del recurso tierra y con la proyección del programa de Acceso a la Tierra del FONTIERRAS, surgen en todo el país, las empresas campesinas asociativas.

Éstas con la asesoría técnica prestada por un profesional en la materia, elabora los proyectos productivos, que se llevaran a cabo por cada ECA, las actividades productivas se planifican para un periodo mínimo de tres años.

Las ECAS, en forma general muestran la carencia de normas y procedimientos en su sistema de tesorería, lo que se manifiesta en debilidades de control interno, que dan lugar a pérdidas financieras voluntarias e involuntarias, que afectan el patrimonio de las misma; de allí surge la necesidad de brindar información a los asociados de dichas empresas campesinas asociativas, así como un apoyo fuerte en esta área.

En el desarrollo de esta investigación, se evidencia:

- Las Generalidades de las empresas campesinas asociativas, se muestran en el Capítulo I, el que describe las regulaciones aplicables a la organización y funcionamiento de este tipo de empresas, así mismo se define el Sistema de tesorería, las normas y el marco legal.

- El Capítulo II, presenta la descripción de las operaciones de tesorería que se derivan de la ejecución de los proyectos productivos agropecuarios en las ECA's, se describen también las actividades agropecuarias, lo que es un proyecto productivo, los indicadores económicos y financieros para evaluarlos.
- El capítulo III se denomina normas y procedimientos de tesorería aplicables en la ejecución de los proyectos productivos, nos presenta la definición de tesorería y sus objetivos, conceptos de Control Interno, del criterio COSO para evaluarlo y lo relativo a las normas y procedimientos aplicables a las operaciones de tesorería, los que se constituyen en la base del sistema propuesto, también nos habla de los principales riesgos y pérdidas derivados de la falta de normas y procedimientos de control interno en la operación de tesorería confrontando la realidad con la hipótesis planteada y por último nos presenta una descripción del actuar del Contador Público y Auditor en las instituciones ya sea como Auditor Interno o Auditor Externo prestando sus servicios de asesor en sistemas y proceso administrativos.
- Y por último el Capítulo IV que contiene un "Caso Práctico", para lo cual se divide en dos fases; la fase I que trata de la evaluación de los procedimientos, el Control Interno y las normas de tesorería existentes o no, previo a la Auditoría de control interno a llevar a cabo por el Auditor externo. Esta fase nos muestra el desarrollo del trabajo del Contador Público y Auditor actuando como Auditor externo, el que se inicia con la propuesta de servicios, la carta de aceptación, la cédula de antecedentes de la ECA, el memorándum de planeación y el desarrollo del trabajo

realizando la evaluación del Control Interno por medio de entrevistas, la elaboración de cédulas narrativas de los procedimientos y la Flujogramación de los procesos actuales. Y por último la elaboración de matriz y mapa de riesgos como base para elaborar el informe correspondiente.

La fase II comprende la propuesta de un nuevo proceso de operación y de normas aplicables, partiendo de la base de la evaluación del Control Interno, de parámetros legales y administrativos que permitirán establecer dichos proceso y normas.

Las actividades que debe realizar una ECA en el desarrollo de un proyecto productivo, se enumeran en este capítulo en forma cronológica, para su desarrollo.

Al final del presente trabajo, se presenta como anexos, el “Proyecto de Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería” y una recopilación de “Documentos y formas del área de tesorería diseñadas”.

Esperamos que con el presente trabajo de investigación llenar los objetivos siguientes:

- Presentar elementos suficientes para la adopción de una adecuada organización e implementación de normas y procedimientos, con énfasis en el área de tesorería.
- Mostrar las principales debilidades y deficiencias a que son expuestas las ECA's al carecer de la normativa y procesos reglamentados en su Sistema de tesorería.
- Definir en un proyecto de “Manual de Normas y procedimientos de tesorería” las funciones que deben desarrollar las personas que tienen a

su cargo la administración del Efectivo, los documentos de soporte de las Normas y de las operaciones de tesorería.

CAPÍTULO I

EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECA's)

1.1 Antecedentes

- En el año 1984, con la vigencia de la Ley de empresas campesinas asociativas (ECA'S), Decreto-Ley 67-84, se abrió una oportunidad sin precedentes al sector campesino para su organización, así como para su desarrollo a través de explotación eficiente de la actividad agropecuaria.
- En 1996, se firman los Acuerdos de Paz, que ponen fin a 36 años de conflicto armado interno y para dar sentido práctico a los Acuerdos Sobre la Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas y de Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria se emite el Decreto Numero 24-99 del Congreso de la República de Guatemala Ley del Fondo de Tierras; creándose la entidad gubernativa denominada Fondo de Tierras ("FONTIERRAS), la cual es una institución de naturaleza pública, participativa y de servicio, instituida para facilitar el acceso a la tierra y generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, a través de proyectos productivos, agropecuarios, forestales e hidrobiológicos." (10.1).

Se busca impulsar el desarrollo de las ECA's, con la dotación de los recursos financieros necesarios, para la llevar a cabo diversos proyectos productivos agrícolas, propuestos por estas.

1.2 Definición de Empresa Campesina Asociativa

Empresa campesina asociativa (ECA)

- ✓ De acuerdo al Decreto ley 67-84, se define la empresa campesina asociativa (ECA), así : "Empresa Campesina Asociativa, es la formada por campesinos beneficiarios del proceso de transformación agraria, constituidos en una colectividad bajo una gestión común para explotar directa y personalmente la tierra, en forma eficiente y racional, aportando su trabajo, industria, servicios u otros bienes, con el fin de mejorar los sistemas de producción en el campo, satisfacer sus propias necesidades, comercializar, transformar o industrializar sus productos y distribuir en forma proporcional a sus aportes, las utilidades o pérdidas que resulten en cada ejercicio contable."

"La empresa Campesina Asociativa se caracteriza por su naturaleza de propiedad social, la que se entiende como copropiedad indivisible entre sus miembros, de la tierra y de todos los bienes que forman el patrimonio de la empresa". (10:1)

- ✓ Debe entenderse, que una Empresa Campesina Asociativa es una asociación civil que surge en el sector campesino nacional beneficiario del proceso de transformación agraria, de naturaleza socioeconómica y dirigida por miembros de la misma colectividad.

1.3 Constitución de una ECA

La Empresa Campesina Asociativa, se podrá constituir, por propia iniciativa de los beneficiarios del proceso de transformación agraria o como consecuencia de la promoción que para el efecto, realice el Fondo de Tierras, por medio del Registro de ECA'S. (10:4)

1.3.1 Formas de Constitución-

“La constitución de la Empresa Campesina Asociativa, deberá hacerse constar en escritura pública o bien en acta constitutiva autorizada por el Alcalde de su jurisdicción, que deberá contener lo siguiente:

- a) Lugar y fecha de la celebración de la Asamblea Comunitaria;
- b) Los nombres y apellidos completos, edad, nacionalidad, oficio, estado civil, domicilio y cédula de vecindad de los integrantes de la Empresa;
- c) La denominación, que se formará de conformidad con el artículo 5º de la ley;
- d) Domicilio;
- e) Declaración expresa de constituirse por tiempo indefinido;
- f) Expresión de lo que cada miembro aporte en dinero o en otros bienes y su valor estimativo, de acuerdo con los precios en plaza al momento de su aportación; su forma de pago y de reintegro;
- g) Designación del representante legal;
- h) El objeto que se propone realizar la Empresa;
- i) Plan de Producción inicial aprobado por el Instituto Nacional de Transformación Agraria (actualmente, Fondo de Tierras);
- j) Determinación del ejercicio contable anual;
- k) La forma de constituir las reservas que se prevean;
- l) El porcentaje de las utilidades que será destinado para reservas de capitalización;
- m) La forma y reglas de distribución de los resultados obtenidos en cada ejercicio contable;
- n) Las reglas para la disolución o liquidación de la Empresa;

- o) Los Estatutos que regirán el funcionamiento de la Empresa;
- p) Cualesquiera otras estipulaciones lícitas que se estimen pertinentes por los integrantes de la Empresa.” (10:4), tal como lo establece el Artículo 9 de la Ley de ECA’S.

1.3.2 Aportación de Patrimonios Familiares Agrarios.

Podrán constituirse en Empresa Campesina Asociativa, todos aquellos campesinos que poseen títulos provisionales o definitivos que amparen adjudicaciones de Patrimonios Familiares Agrarios, a título individual o comunitario, para lo cual se aportará a la Empresa el fundo respectivo y ésta se subrogará en los derechos y obligaciones adquiridos por el original adjudicatario.

Previo a la aportación correspondiente, los interesados tendrán que obtener la aprobación del Instituto Nacional de Transformación Agraria (actualmente, Fondo de Tierras), para dicho efecto. (10:5).

1.3.3 Patrimonio de la Empresa Campesina Asociativa (ECA).

El patrimonio, para realizar sus objetivos y desarrollar sus funciones, está constituido por los siguientes bienes:

- a) Aportación de trabajo directo y personal, industria y servicios de sus miembros
- b) Otros bienes distintos de los señalados en el inciso anterior, aportados por los miembros de la Empresa;
- c) Bienes Muebles e Inmuebles que adquieran por cualquier título;
- d) Aportaciones extraordinarias que el Estado o cualquier Institución nacional o extranjera acuerde otorgarle;

- e) Las herencias, legados y donaciones a título gratuito, que se hagan a la Empresa y que esta acepte, sin ningún condicionamiento distinto del de servir para los fines para los que se constituyó la misma;
- f) Los fondos de reserva que deban constituirse en la Empresa, de conformidad con la ley y sus Estatutos;
- g) Los ingresos generados por los servicios que preste la Empresa a terceros;
- h) Los créditos y cualquier financiamiento que obtenga para la consecución de sus fines, de los cuales será responsable exclusivamente la Empresa y no sus miembros individualmente considerados;
- i) Aquellos bienes a que se refiere el artículo 68.(10:6)

1.3.4 Otros Aspectos Legales.

- **Personalidad Jurídica**

Las Empresas Campesinas Asociativas tendrán **personalidad jurídica**, al estar inscritas en el Registro de Empresas Campesinas Asociativas a que se refiere el artículo 48 de la Ley.(10:2)

- **Número de Miembros.**

La Empresa Campesina Asociativa se integrará con un mínimo de diez miembros. El número máximo lo determinará el Fondo de Tierras, de acuerdo con la capacidad potencial del fundo. Artículo 4º de la Ley de ECA's. (10:2).

- **Denominación**

El nombre de cada Empresa Campesina Asociativa, deberá ser distinto de cualquier otra de esta naturaleza; se formará libremente, debiendo anteponerse a éste las siglas E. C. A. Artículo 5°. (10:2)

- **Responsabilidad.**

En las Empresas Campesinas Asociativas, la responsabilidad de sus miembros frente a terceros, estará limitada al monto de sus respectivos aportes, a su participación en las utilidades de la misma o al monto que pudiera corresponderles en el caso de disolución o liquidación de ésta; no obstante, serán solidariamente responsables ante la Empresa por los compromisos que ante ella adquieran. La responsabilidad civil de la empresa, frente a terceros compromete únicamente su patrimonio, excepto la tierra que se le haya adjudicado o aportado cuando aún no se haya cubierto su valor, salvo lo dispuesto en el artículo 69 de ésta Ley. Artículo 6° (10:2)

- **Aplicación de Recursos Económicos.**

Los recursos económicos de la Empresa Campesina Asociativa, no se podrán aplicar a fines distintos a la satisfacción colectiva de las necesidades de sus miembros y a la obtención de los beneficios comunitarios para los cuales se haya constituido.

Cualquier contribución a entidades que no sean Federaciones o Confederaciones de Empresas Campesinas Asociativas, obsequios y donaciones a entidades públicas o privadas o a particulares, se considerará como delito de apropiación y retención indebidas, y a sus

autores o cómplices se aplicarán las penas correspondientes, de conformidad con el Código Penal. Artículo 7º. (10:3)

1.4 Estructura organizativa de la ECA

1.4.1 Órganos de la ECA.

La Empresa Campesina Asociativa tiene como órganos los siguientes:

a) Órganos de Dirección:

- 1) Asamblea comunitaria
- 2) Junta Directiva.

b) Órganos de Gestión:

- 1) Junta de Vigilancia
- 2) Comités de: Producción, Comercialización, Finanzas, Participación Social y Seguridad.

Los miembros de los órganos directivos son solidariamente responsables de sus decisiones; salvo el caso del o los directivos que hayan salvado su voto razonado, en contra de la resolución que, en su caso, pueda originar responsabilidad.

Tal responsabilidad solidaria alcanza a los miembros de la junta de vigilancia que no se hubieren opuesto oportunamente a los actos (10:4).

1.4.2 Definición de los Órganos de la Empresa Campesina Asociativa.

1.4.2.1 La Asamblea Comunitaria

- Es el órgano donde reside la soberanía y el más alto poder de decisión de la Empresa. (Artículo 3 del Reglamento) (12:3).
- La asamblea Comunitaria, estará constituida por la reunión de todos los miembros de la Empresa Campesina Asociativa. Se efectuará

obligatoriamente una Asamblea Comunitaria anual, una ordinaria trimestral y las extraordinarias que sean necesarias. Artículo 3 del Reglamento (12:3)

- El quórum de la asamblea comunitaria anual y de la asamblea comunitaria ordinaria estará legalmente constituida por la mitad más uno de la totalidad de sus miembros. Para la asamblea comunitaria extraordinaria se requerirá la presencia de por lo menos las dos terceras partes de la totalidad de miembros, en el lugar y hora fijados en la convocatoria. Artículo 9 del Reglamento. (12:4).
- En las asambleas comunitarias cada miembro tiene derecho a un voto. Los acuerdos y resoluciones se tomarán por la mitad más uno de los miembros presentes, salvo los casos previstos en el Arto. 6. (Arto. 11 Reglamento) (12:5).
- Los acuerdos y resoluciones tomados en asamblea comunitaria, obligan a todos sus miembros, hayan participado o no en la asamblea. (Arto. 12 Reg.) (12:5).

1.4.2.2 La Junta Directiva

Es el órgano ejecutor de las decisiones de la asamblea comunitaria. (Arto. 2 Reglamento) (12:3).

- Las funciones específicas de cada miembro de la junta directiva serán las establecidas en los estatutos de cada empresa. Artículo 23 del Reglamento (12: 10).
- La junta directiva ejercerá sus funciones en forma colectiva y solo podrá adoptar resoluciones válidas reunidas en sesión.

Su quórum se formará con la presencia de la mitad más uno de sus miembros, sus acuerdos y resoluciones deberán constar en acta.

- La junta directiva estará integrada por un número par de miembros, así:
 - a) Un presidente,
 - b) Un vicepresidente,
 - c) Un secretario,
 - d) Un tesorero,
 - e) Vocales, cuyo número no será mayor de cinco. Arto. 19 Reg. (12:8).
- Entre las atribuciones de la junta directiva se encuentra
“... Organizar los Comités de Producción, comercialización, Finanzas, Participación Social, Seguridad y otros que sean necesarios, así como los grupos de trabajo dentro de cada comité e integrarlos según los estatutos. Arto 22 del Reg. (12:9).

1.4.2.3 La Junta de Vigilancia.

Es el órgano de control de la empresa no subordinado a la junta directiva, se integra por: tres miembros titulares y dos suplentes, que serán electos en la asamblea comunitaria anual y durarán en sus funciones un año, uno de los titulares fungirá como presidente de la junta (Arto. 28 Reg.) (12:11).

- Principales atribuciones:
Supervisar el manejo de los fondos, cuentas, gasto e ingresos y en general todo lo relacionado con la situación contable y financiera de la empresa.

Velar por la disciplina y coordinación entre los órganos de gestión.

Fiscalizar la administración de la empresa, el desempeño de funciones de la junta directiva y de los comités. (Arto. 30 Reg.) (12:12).

- La Junta de vigilancia ejercerá sus funciones en forma colectiva y sus miembros solo podrán adoptar sus decisiones reunidos en sesión.

1.4.2.4 Comités de Producción, Comercialización, Finanzas, Participación Social y Seguridad.

La Empresa tendrá la facultad de crear los comités que estime necesarios para lograr sus objetivos, debiéndose establecer en sus estatutos las funciones y atribuciones de sus órganos, así como los derechos y deberes de sus miembros.

- Tendrán por objetivo ejecutar los planes y programas que les sean asignados. Arto. 33 Reg. (12:13).

- Principales funciones:

Promover y organizar la participación continua, consciente y dinámica de los miembros de la empresa.

Asesorar a la junta directiva en materia de su competencia.

Informar a la junta directiva sobre las actividades en el área correspondiente de acuerdo con los planes y programas de la empresa. (Arto 34 Reg.) (12:23).

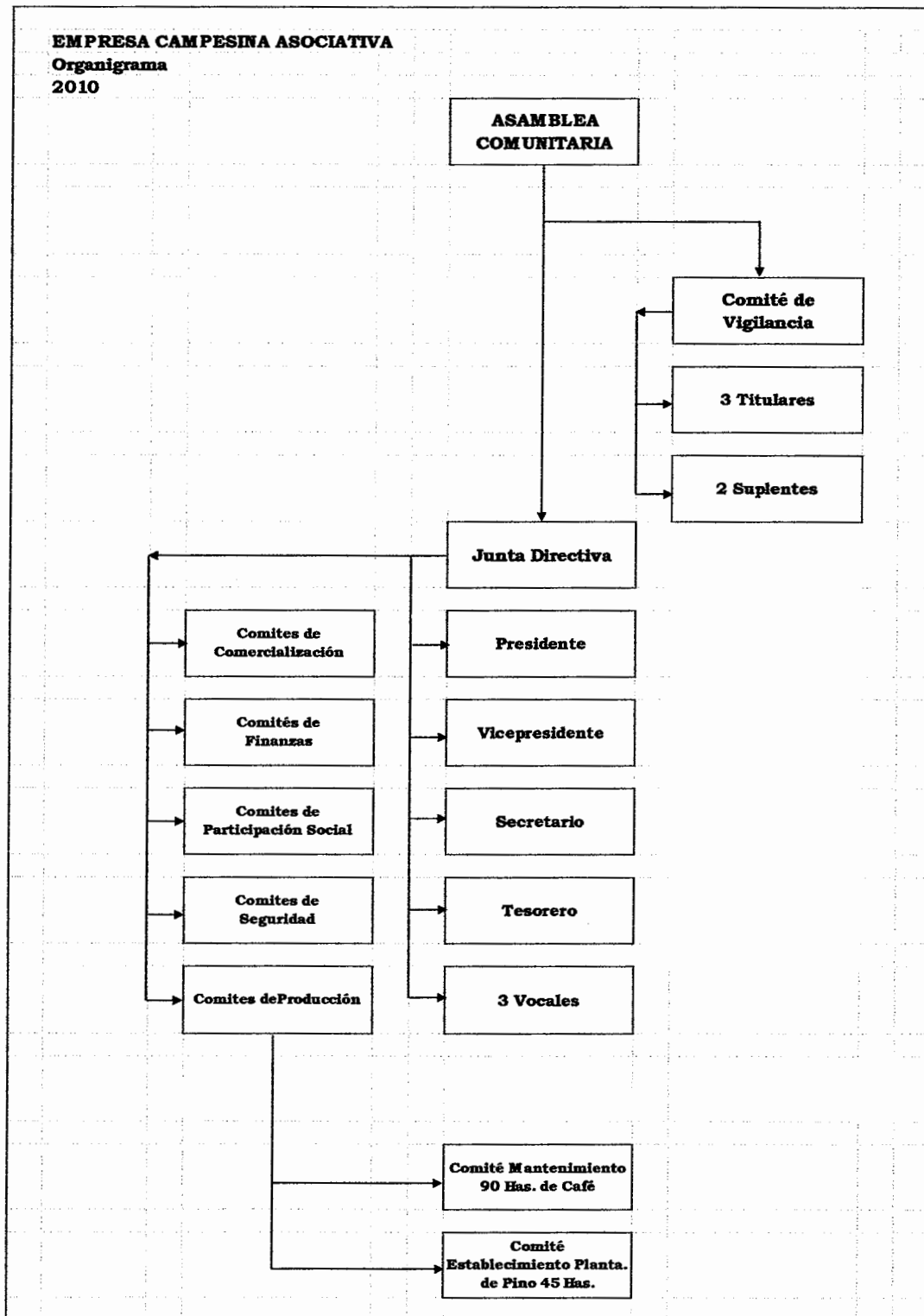
- Los miembros de los comités serán designados por la junta directiva, durarán en el ejercicio de sus funciones por el período de un año y podrán continuar en el mismo por otro período igual, por designación de nueva junta directiva. (Arto 35 Reg.) (12:14).

Los miembros de la junta directiva, de la junta de vigilancia y de los comités, ejercen sus funciones bajo su responsabilidad personal e independientemente de lo que dispongan otras leyes, son solidaria-

mente responsables por los daños y perjuicios que se causen por los actos y omisiones ilegales en que incurran. (Arto. 16 Reg.) (12:7).

Los integrantes de la junta directiva y junta de vigilancia serán electos para un período de un año, mediante voto directo o secreto. (Arto. 17 Reg.) (12:8).

1.4.3 Organigrama general de una Empresa Campesina Asociativa



1.5 Principales Actividades de las ECA's

Generalmente, se dedican al desarrollo de labores agropecuarias, forestales e hidrobiológicas, obteniendo ingresos por la venta de sus productos y por otros conceptos como, donaciones y aportes de sus asociados.

Las Empresas Campesinas Asociativas (ECA's) llevan a cabo una variedad de proyectos productivos agropecuarios.

Se entiende como proyecto productivo integral, el instrumento que posibilita a los beneficiarios determinar y proyectar, a partir de las características de la tierra, de los recursos naturales y del mercado, las actividades y procesos que permitan el éxito financiero y el mejoramiento de sus condiciones de vida en forma sostenible.

Entre los proyectos productivos que llevan a cabo, tenemos: cultivo de café, proyectos de cultivo de arveja china, proyecto de ganado bovino de engorde, proyectos piscícolas de cultivo de mojaras, etc.

1.6 Legislación aplicable.

1.6.1 Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Decreto-Ley 67-84.

El 3 de julio de 1984, se emite la Ley de ECA's, para impulsar el desarrollo económico y social del sector campesino del país, a través de promover su organización y la puesta en marcha de medidas tendientes a una mejor explotación de los fondos que se hayan adjudicado o se adjudiquen en el futuro, dentro del proceso de transformación agraria.

Esta Ley declara de utilidad pública y de beneficio social, la creación de las Empresas Campesinas Asociativas. Las que se constituyen como organizaciones que tiendan a su propia superación y la de sus miembros en forma individual.

Entre los principales aspectos y que dicha Ley regula, tenemos:

El capítulo I: Establece disposiciones Generales (en relación a las ECA'S), como:

- Concepto de ECA
- Su Personalidad Jurídica.
- El número de sus miembros.
- La responsabilidad de los miembros ante terceros.
- Denominación de la ECA.
- La forma de aplicar sus Recursos Económicos.

El Capítulo II: Establece el procedimiento para la creación de las Empresas Campesinas Asociativas, sus objetivos y la forma de

constitución, los aportes de patrimonios familiares y los requisitos para aprobar sus estatutos, así:

- Objetivos y Constitución de las ECA'S.
- Estructura organizativa (Órganos).
- La aportación de Patrimonios Familiares.
- La integración del Patrimonio de las ECA'S.

Los Estatutos de la ECA, tanto su aprobación como su inscripción

- Se establece los requisitos para ser miembro, el registro de miembros, los impedimentos para poder ser miembro (quienes no pueden ser miembros), los derechos y las prohibiciones a sus miembros.
- Establece el derecho y el procedimiento para integrarse como Federaciones o Confederaciones de ECA's.
- Se crea el Registro de ECA's, se establece el registro e inscripción de las ECA's, sus federaciones y confederaciones.
- Se establece la Protección Estatal y la Fiscalización de las ECA's.
- Se establecen las Prohibiciones y Sanciones a las ECA'S, las federaciones y confederaciones, tales como:

Hacer actividades políticas y religiosas, hacer inversiones en sociedades civiles o mercantiles, prohibición de ser miembro si no se es beneficiario del Fondo de Tierras, etc.

- Se regula el procedimiento para liquidación y Disolución de una ECA.

1.6.2 Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Acuerdo Gubernativo 136-85.

- El 23 de febrero de 1985, se emite el Reglamento de la Ley de ECA'S.
- **El Capítulo I:** establece las normas que rigen la constitución y funcionamiento de las ECA's y serán aplicables a las federaciones y confederaciones integradas de conformidad con la Ley de ECA's,
- **El Capítulo II:** regula los órganos de las ECA's.
- ✓ Establece órganos de dirección.
 - La asamblea comunitaria y la junta directiva.
 - Regula la constitución, período de realización: asamblea anual, una ordinaria trimestral y las extraordinarias necesarias, así como las atribuciones de cada una.
 - Establece las atribuciones de la Asamblea comunitaria anual.
 - Establece las atribuciones de la Asamblea comunitaria ordinaria y su reunión trimestral.
 - Establece los asuntos a resolver por la Asamblea comunitaria extraordinaria: modificaciones al acta constitutiva, remover a miembros de junta directiva, modificaciones a planes de producción, disolución de la ECA, ingreso, retiro, etc. de socios.
 - Convocatoria: la anual se convoca por la junta directiva con un mes de anticipación, recordatorio 8 días antes por todos los medios. Las ordinarias conforme los estatutos y las extraordinarias con tres días de anticipación, indicando el objeto.
 - Regula el quórum, establece emisión de acta firmada por todos los participantes.

- Establece el número de miembros de la Junta directiva y las prohibiciones para los que quieren ser miembros,
 - Establece las funciones de cada miembro, el ejercicio de las mismas será en forma colectiva (solo adopta resoluciones validas reunidas en sesión.)
 - ✓ Además, establece los órganos de gestión,
 - La junta de vigilancia y los distintos comités creados.
 - Establece las funciones específicas de la Junta de vigilancia y de los comités.
- **El Capítulo III:** Regulaciones sobre los miembros de las Empresas Campesinas Asociativas.
- ✓ Derechos de los miembros.
 - ✓ Obligaciones de los miembros.
 - ✓ Prohibiciones a los miembros.
 - ✓ Pérdida de calidad de miembro (Procedimiento de expulsión y derechos del miembro excluido).
 - ✓ Sustitución de miembros.
- **El Capítulo IV:** Trata del Régimen Económico.
- ✓ Aportaciones.
 - ✓ Distribución de utilidades.
 - ✓ Régimen de trabajo. industria y servicios de los miembros hacia la empresa.
 - ✓ Responsabilidad de los miembros en las áreas de trabajo.

- **El Capítulo V:** Trata sobre la Protección y Asistencia Estatal.

El estado brindará asistencia social, técnica financiera y de servicios a la ECA's.

El INTA (hoy Fondo de Tierras) como ente responsable del proceso de transformación agraria.

El banco que administra el Fideicomiso.
- **El Capítulo VI:** Regula la integración de las ECA's.

Federaciones y Confederaciones: Órganos de Dirección y órganos de Gestión.

La Asamblea de ECA'S federadas y la Junta Directiva.

Centrales de Servicio.
- **El Capítulo VII:** Inscripción en el Registro de ECA's.
 - Requisitos para las personas beneficiarios de transformación Agraria.
 - Las ECA'S interesadas en integrarse en federación y las federaciones que deseen confederarse deben presentar solicitud al Consejo ...
 - Completada la documentación y obtenidas las aprobaciones respectivas, las entidades presentaran el expediente con solicitud al Registro de ECA'S
- **El Capítulo VIII:** Fiscalización e intervención.
 - La Unidad de Auditoria del INTA (FONTIERRAS) practicarán como mínimo una auditoria anual a cada ECA, conforme el Arto. 72 del Decreto Ley 67-84.

- La Asamblea podrá ordenar la práctica de auditorías que considere necesarias, facultando a la Junta de vigilancia para contratar este servicio.
 - Si se detectan deficiencias y o irregularidades, encontradas en la Auditoria, FONTIERRAS, convocara a asamblea extraordinaria, presentara el Informe y propondrá las medidas correctivas.
- **El Capítulo IX** Disolución y Liquidación:
- Procedimiento a seguir en caso de Liquidación.
 - Intervención de las ECA's, Federaciones y Confederaciones.
 - Las Comunidades indígenas como ECA's.
- **El Capítulo X:** Disposiciones Finales.
- El Consejo Nacional de Transformación Agraria (Consejo Directivo del FONTIERRAS), resolverá los casos y fijará los procedimientos no contemplados.
 - Vigencia:

1.6.2.1 Modificación al Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Acuerdo Gubernativo Número 675-93.

- El 09 de noviembre de 1993, se emite la modificación al Artículo 17 del Reglamento de la Ley de ECA's (Acuerdo Gubernativo 136-85).
- **El Artículo I:** modifica el artículo 17, en relación a que:
- Los integrantes de las juntas directiva y de vigilancia serán electos para un período de dos años, mediante el voto directo y secreto de la asamblea comunitaria anual. La Junta directiva se renovará

anualmente por mitad, así: vicepresidente, tesorero, primer y tercer vocal el primer año y en el segundo el resto.

Ninguno de los miembros de ambas directivas, podrá desempeñar el mismo o distinto cargo más de dos períodos consecutivos. Para volver a optar por un cargo, deberá pasar, por lo menos “un período”, desde su entrega. El ejercicio será en forma ad honorem.

1.6.3 Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto 26-92 del Congreso de la República, Reglamento y Reformas).

Establece un impuesto sobre la renta que obtienen las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique dicha ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Establece las exenciones, el periodo de imposición y la determinación de las bases y tasas para el pago del impuesto, las rentas de las empresas de transporte no domiciliadas en Guatemala. Los pagos a cuenta, liquidaciones definitivas y los regímenes especiales.

1.6.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto 27-92 del Congreso de la República, su Reglamento y Reformas.

Esta ley establece un Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre los actos y contratos gravados por las normas de la misma.

Incluye definiciones, El hecho generador, fecha de pago del impuesto, las exenciones, Las tarifas y de la base del impuesto, el crédito fiscal, de los documentos por ventas o servicios, de los libros y registros

establecidos por esta Ley, de las declaraciones y el pago del impuesto, el régimen especial de pequeños contribuyentes, impuesto por venta de Inmuebles y vehículos.

1.6.5 Código de Comercio (Decreto 2-70 del Congreso de la República)

Regula los requisitos que deben cumplirse ante el Registro Mercantil, los libros a habilitar en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y obligaciones que deben observarse en la marcha de los negocios en las empresas.

También establece y norma la contabilidad de las empresas.

CAPÍTULO II

PROYECTOS PRODUCTIVOS AGROPECUARIOS

2.1 Actividades Agropecuarias

2.1.1 Definiciones

- **La agricultura** (del latín *agricultūra*)

Es el conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra y la parte del sector primario que se dedica a ello. En ella se engloban los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras.

Las actividades relacionadas son las que integran el llamado sector agrícola.

- La ciencia que estudia la práctica de la Agricultura es la Agronomía.

Los tipos de Agricultura pueden dividirse según muy distintos criterios de clasificación, así tenemos, que:

Conforme la magnitud de la producción, su participación en el mercado y la posesión de recursos productivos, existen cuatro tipos de Agricultura en el país, así:

- **Agricultura de Infra-subsistencia.**

Tipo de agricultura donde las unidades familiares no logran reproducir su sistema productivo sin deterioro económico y de su medio bio-físico.

Representan el 37% del total de productores, poseen el 3% del área agrícola; tienen acceso al 40% de los bosques del país, en forma de tenencia comunal.

Constituida por población indígena, con altos índices de analfabetismo y pobreza en condiciones extremas, tiene poco acceso a recursos productivos (tierra, mercados), complementan su economía con empleos fuera de su parcela.

- **Agricultura de Subsistencia**

Producción en base a la mano de obra familiar, dedican parte de la cosecha a autoconsumo, contribuye con el mayor porcentaje de la producción nacional de granos y de otros productos para el mercado interno (en forma atomizada y global). Representan el 59% del total de productores, poseen el 17% de la tierra cultivada del país.

Cuentan con ineficiencias en el acceso a mercados crediticios y tecnológicos, infraestructura deficiente y poco acceso a servicios básicos.

- **Agricultura Excedentaria.**

Se dedican principalmente a productos agrícolas no tradicionales, producción orgánica de café y a la mediana producción ganadera (doble propósito). La producción principalmente se dedica al comercio.

Productores organizados socialmente, cuenta con cooperativas y otro tipo de organizaciones sociales (Empresas Campesinas Asociativas ECA's), lo que favorece la actividad agrícola.

Representan el 4% de los productores nacionales, poseen el 10% de la tierra dedicada a la producción agrícola.

Cuentan con acceso a riego, el acceso a mercados financieros y a tecnológicos aun son deficientes.

- **Agricultura de Producción Comercial.**

Producción dedicada completamente al mercado, principalmente exportación de productos no tradicionales.

Cuentan con acceso al crédito y a mercados tecnológicos, presentan aun deficiencias en aspectos de asistencia técnica. Este sector incluye compañías

multinacionales, la pesca industrial y la acuicultura que puede ubicarse en este segmento.

Cuenta con menos del 1% de los productores, pero poseen el 70% del área agrícola cultivada.

2.1.2 Objetivos

Todas las actividades económicas que abarca dicho sector tienen su fundamento en la explotación de los recursos que la tierra origina, favorecida por la acción del hombre: alimentos vegetales como cereales, frutas, hortalizas, pastos cultivados y forrajes: fibras utilizadas por la industria textil, cultivos energéticos, etc.

2.1.3 Importancia

La Agricultura, es una actividad de gran importancia estratégica como base fundamental para el desarrollo autosuficiente y riqueza de las naciones.

2.2 Los Proyectos Productivos

2.2.1 Definición:

- **Proyecto**

“Es el conjunto de actividades interdependientes, realizadas por varias personas, para conseguir ciertos objetivos, con una clara determinación de enfoque, tiempo, costo, calidad y resultados.”, según Alfredo Jiménez Barrios, El rol de la pre inversión en la planificación del desarrollo, es una nueva estrategia para la integración.

2.2.2 Ciclo del Proyecto

Es el conjunto de etapas y procesos que se llevan a cabo, durante la existencia de un proyecto, se definen cuatro fases, así:

- a) **Pre inversión:** es un “subsistema del sistema de planificación, compuesto por un conjunto de actividades que comprenden desde la elaboración de estudios básicos (investigaciones, diagnósticos, etc.), así como la formulación de planes, programas y proyectos, desde la idea hasta la ingeniería de detalle (pasando por la idea, el perfil, la pre factibilidad, la factibilidad y el diseño de ingeniería)” (5:4)
- b) **Realización, inversión o ejecución:** en esta fase se efectúan los gastos necesarios para poner en marcha el proyecto, considerándose los cuatro siguientes aspectos:
 - **Diseño administrativo:** incluye la definición organizacional de la entidad, el establecimiento de los procesos administrativos, financieros, legales y técnicos, así como el diseño de los sistemas de control y de informática (selección de tecnología y equipo).
 - **Los trámites legales y elaboración de contratos:** se efectúan las licitaciones y el cumplimiento de las condiciones previas, cuando se trata de préstamos.

- La Ejecución: se concreta el proyecto, se realizan las obras físicas, se adquiere el equipo, se capacita al personal y se establece la supervisión, que deberá vigilar todo el proceso y recomendar a la administración los cambios necesarios.
 - La Promoción: tarea que se realiza paralelamente, creando un ambiente favorable al proyecto, con las entidades relacionadas y la sociedad en general.
- c) Operación o funcionamiento (incluye el mantenimiento): fase en que se realiza la operación o funcionamiento de un proyecto, tiene como objetivo básico conseguir un beneficio neto para los propietarios del mismo y la sociedad en general.
- Comprende desde el momento que empieza a funcionar, hasta que se obtiene la producción prevista o prestación del servicio, de acuerdo a la capacidad instalada.
- La vida útil es el tiempo en el que se trabaja produciendo los bienes y servicios de manera constante, se correlaciona con la vida útil del equipo con que se cuenta y su respectivo mantenimiento.
- d) Liquidación: cuando finaliza la vida útil del proyecto o se disuelve la sociedad que le dio origen, se entra a la fase de liquidación, en la cual se tienen que cubrir los pasivos y se dispone el destino final de los bienes del proyecto. (6:4-5)

2.2.3 Evaluación del Proyecto.

Cada fase del ciclo del proyecto permite realizar distintas evaluaciones, las que se denominan:

Ex ante: se realizan en la etapa de pre inversión, determina la viabilidad del mismo. Prevé la determinación del mérito del proyecto sea financiero o económico a través de los indicadores de rentabilidad.

Durante: se llevan a cabo en las fases de ejecución y de operación, analiza la organización de los medios disponibles para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Expost: se realizan en la liquidación, determina el cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos buscados.

2.2.4 Indicadores económicos y financieros, de un proyecto productivo.

Las empresas usan los flujos de efectivo relevantes para tomar decisiones sobre gastos de capital propuestos. Estas decisiones se pueden expresar en forma de aceptación o rechazo de proyectos o de clasificaciones de proyectos. Existe una gran variedad de técnicas para la toma de decisiones, algunas más refinadas que otras, se utilizan para evaluar si un proyecto es aceptable o para clasificar proyectos comparativos. Los métodos más utilizados integran procedimientos de valor en el tiempo, consideraciones de riesgo y rendimiento y conceptos de valuación para seleccionar gastos de capital que sean acordes con el objetivo de la empresa de maximizar la riqueza” (2:341).

A continuación se detallan las siguientes técnicas más populares, con el objetivo de indicar los supuestos de base, su utilización y la evaluación de fortalezas y debilidades:

- Valor presente neto-VPN- (Valor Actual Neto-VAN-)
- Tasa interna de rendimiento –TIR-

2.2.4.1 Valor presente neto VPN o NPN, por sus siglas en inglés

“Técnica sofisticada para preparar presupuestos de capital. Puesto que el VPN toma en cuenta de manera explícita el valor del dinero en el tiempo, se considera una técnica refinada para preparar presupuestos de capital. Todas estas técnicas de una u otra manera descuentan los flujos de efectivo de la empresa una tasa especificada. Esta tasa llamada a veces tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad, es el rendimiento mínimo que se debe ganar sobre un proyecto para alterar el valor de mercado de la empresa. Esta tasa puede ser una dada o se puede establecer a raíz de varios factores externos.

El valor presente neto VPN, se obtiene sustrayendo la inversión inicial de un proyecto (Cfo) del valor presente de sus flujos positivos de efectivo(CFt), descontados a una tasa equivalente al costo del capital (k) de la empresa” (2:346)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Determinación del Valor presente neto -VPN- en Excel								
2	Costo Capital		10%	Flujo operativo en años					Resultado
3	Tipo	Proy.	Inicial	1	2	3	4	5	VPN
4	Anualidad	A	(42,000.00)	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	11,071.01
5	Serie combinada	B	(45,000.00)	28,000.00	12,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,924.40
6	Procedimiento	A=VNA(\$C\$2,D4:H4)+C4=			11,071.00	B=VNA(\$c\$2,d5:H5)+C5=			10,924.44

Fuente (2:347)

Criterios de decisión. “Si el VPN es mayor que Q 0. La empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Tal acción debe mejorar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus propietarios” (2:347)

- ✓ Si el VPN (VAN) es mayor que Q 0. se acepta el proyecto.
- ✓ Si el VPN (VAN) es menor que Q 0. se rechaza el proyecto.

2.2.4.2 Tasa interna de rendimiento (TIR, o IRR, por sus siglas en inglés)

“La tasa interna de rendimiento (TIR) es tal vez la técnica refinada para preparar presupuestos de capital más utilizada. Sin embargo es mucho más difícil de calcular a mano que el VPN. La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que es igual al NPN de una oportunidad de inversión Q 0. Es la tasa de rendimiento anual compuesta que ganara la empresa si invierte en el proyecto y recibe los flujos positivos de efectivo dados” (2:348)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Determinación del Tasa interna -TIR- en Excel								
2	Costo Capital		10%	Flujo operativo en años					Resultado
3	Tipo	Proy.	Inicial	1	2	3	4	5	TIR
4	Anualidad	A	(42,000.00)	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	19.86%
5	Serie combinada	B	(45,000.00)	28,000.00	12,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	21.65%
6	Procedimiento	A=TIR(C4:H4)=			19.86%	A= TIR(C5:H5)=			21.65%

Fuente (2:349)

Criterios de decisión: estos criterios garantizaran que la empresa ganará al menos el rendimiento requerido. Tal resultado debe mejorar el valor de mercado de la empresa y por lo tanto la riqueza de sus propietarios

- ✓ Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- ✓ Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

2.3 Los Proyectos Productivos Agropecuarios

2.3.1 Definiciones

- **Proyecto Productivo**

Es: “El diseño de un plan-programa cuyo propósito es la producción de bienes de diferente naturaleza, la capacitación de los beneficiarios y la generación de ingresos, para favorecer su integración económica en la comunidad”.

Los Proyectos Productivos surgen a partir de distintas experiencias, oficios, recursos y habilidades de los habitantes de una región, y de las características propias de cada localidad en que se desarrollan.

Los proyectos productivos pueden ser industriales, agrícolas, pecuarios, hidrobiológicos o forestales; de donde tenemos que:

- **Proyecto Productivo Agropecuario**

Es el diseño de un plan-programa cuyo propósito es la producción de bienes de naturaleza agropecuaria, la capacitación del sector campesino, como beneficiarios y la generación de ingresos, para favorecer su integración económica en la comunidad.

2.3.2 Objetivos de los Proyectos Productivos Agropecuarios

- La promoción y el financiamiento de los Proyectos Productivos Agropecuarios a desarrollar.
- La capacitación del campesino, en las actividades agropecuarias, de su interés, para favorecer su integración a la comunidad y la generación de ingresos.
- Implementar aspectos de calidad, tales como estandarización de procesos e identificación y mejoras en los indicadores de producción y venta de los productos agropecuarios a desarrollar.
- Cumplimiento de aspectos legales: Constitución legal del beneficiario, Registro de Marcas, Inscripción en el Registro Tributario Unificado (RTU) y como contribuyente del Impuesto sobre la Renta e IVA.
- Calificar a los beneficiarios en el uso y análisis de Costos, así como la determinación de los precios de venta sugeridos.

- Implementar la comercialización: Etiquetas y empaques, código de barras, contacto con clientes, degustaciones, etc.

2.3.3 Estructura del Proyecto Productivo Agropecuario.

Su estructuración, podría incluir:

1. Información General

1.1 De la Organización de Beneficiarios (ECA):

Tipo y nombre de la Organización, cantidad de familias beneficiadas, cantidad de jornales disponibles por el grupo.

1.2 De la Finca:

Nombre y ubicación, Extensión, Suelos (según categoría de capacidad de uso),

2. Información del Crédito otorgado (para compra de la finca):

Monto (de primera oferta, de avalúo, renegociado), abono al crédito, saldo del crédito.

3. Del Subsidio (destino):

Monto de abono al crédito y monto de capital de trabajo.

4. Plan de Amortizaciones a Capital

5. Descripción del Proyecto:

Citar estudios que sirven de base para su elaboración, cultivos que conforman el proyecto productivo y extensiones a cultivar.

6. Objetivos y Metas:

Objetivo general, objetivo específico y meta

7. Análisis de Mercado:

Definición de la estrategia de mercado, la oferta y la demanda.

8. Indicadores económicos y financieros, en base al Estado de Resultados Proyectado:

Beneficio costo, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

9. Anexos:

Cronograma de Actividades (por año).

Bases del cálculo del financiamiento.

Flujo de Caja Proyectado.

Estado de Resultados Proyectado.

Requerimientos de Inversión (por año).

Costo de producción por cultivo (producto).

CAPÍTULO III

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA APLICABLES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS

3.1 Definiciones y Objetivos

3.1.1 Tesorería

Tiene a su cargo la gestión de las actividades relacionadas con la operación de los flujos monetarios.

Se concentra en:

- La ejecución de los pagos y cobros relacionados con los proyectos productivos.
- La gestión de la caja, y
- Las diversas gestiones bancarias.

Por ejemplo: los encargados de los comités de producción realizan el cálculo de los jornales a pagar, la Tesorería es la que se encarga de asegurar que haya el dinero disponible para pagar los jornales en la fecha prevista y da las órdenes para que se pague, por su parte la contabilidad se encarga de registrar los movimientos realizados por Tesorería.

3.1.2 Objetivos de la Tesorería

El objetivo de la tesorería es proporcionar los medios para la adecuada disponibilidad y custodia de los fondos de la ECA, con el fin de ayudar a alcanzar los rendimientos deseados en cada proyecto productivo, para beneficio de los asociados.

3.1.3 El Sistema de Tesorería

- **Sistema**

Se define “Como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestos de tal manera que producen un todo unificado.” (5:627).

- **Sistema de Tesorería**

Está formado por el conjunto de unidades, normas y procedimientos que intervienen en la percepción de los ingresos y en los pagos que configuran el flujo de fondos de la empresa, así como la custodia de las disponibilidades que se generen.

El Sistema de Tesorería se estructura a partir de un órgano rector (Junta Directiva), quien asume la responsabilidad de diseñar normas, procedimientos e instructivos que regulen el funcionamiento del mismo, así como coordinar su aplicación y supervisión.

3.1.4 Estructura organizacional propuesta para la Tesorería de la ECA

La estructura propuesta para la Tesorería, dentro de la organización de la ECA, podría considerarse en la forma siguiente:

- La Junta Directiva, quien ejercerá sus funciones en forma colectiva y cuyas resoluciones serán válidas, al adoptarlas reunidos en sesión. Sus acuerdos y resoluciones deberán hacerse constar en acta.
- El Tesorero, tendrá a su cargo la función ejecutiva de los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva, relacionados con los fondos de la ECA.

- El Auxiliar contable, quien tendrá a su cargo el registro de las operaciones de Tesorería en los libros auxiliares, habilitados para ese efecto.

3.2 Operaciones de tesorería

La Tesorería, debe tener el control de cuatro tipos de operaciones que realiza, siendo las siguientes:

3.2.1 Operaciones Financieras:

Que incluyen actividades como: Aportes de Capital, Empréstitos, Reembolso de empréstitos, Préstamos y cobro de préstamos.

3.2.2 Operaciones de Capital:

Constituidas por inversiones, pago de inversiones, desinversiones, cobros por des inversión.

3.2.3 Operaciones de Explotación:

Constituidas por Pago a proveedores, Compras de bienes y servicios, Pago de jornales, Cobro de ventas, y Ventas de productos y servicios prestados.

3.2.4 Operaciones de Reparto,

Constituidas por Pago de intereses, pago de utilidades, pago de impuestos, y cobro de productos financieros.

3.2.5 Registros principales y auxiliares de las operaciones de tesorería

Dentro de las actividades de Tesorería, se incluye la función de “Gestión de tesorería”, que abarca el control de los ingresos y de los pagos. Este control da lugar al requerimiento de reportes, los que se generan de los registros principales y auxiliares de la ECA.

Adicionalmente la gestión de tesorería, centraliza la planificación, la gestión y el control de los “flujos de caja” de la ECA.

Se requiere de estos registros, para tener el control adecuado de los cuatro tipos de operaciones que lleva a cabo la Tesorería, así:

✓ **Para las Operaciones Financieras:**

Se necesita el manejo de auxiliares que permitirán llevar un detalle cronológico de los aportes de capital, empréstitos y préstamos otorgados, siendo los siguientes:

- Registro de socios (asociados).
- Registro de aportes de capital social.
- Registro auxiliar de empréstitos recibidos (préstamos representados por títulos negociables o al portador). Registra los empréstitos recibidos y los reembolsos de los mismos.
- Registro auxiliar de deudores de préstamos.

Permite tener detalle de los préstamos otorgados y su respectivo cobro.

✓ **Para las Operaciones de Capital**

Cuando la ECA, tiene excedentes de efectivo y realiza inversiones de Capital, se necesita contar con auxiliares como:

- Registró Auxiliar de Inversiones

Que registrará los movimientos correspondientes a: Inversiones, pago de inversiones, desinversiones y cobros por desinversión.

✓ **Para las Operaciones de explotación,**

Para tener el control de las operaciones de producción llevadas a cabo por la ECA, tales como proyectos productivos realizados, se necesitan Registros Principales y Auxiliares como:

- **Libro de Caja-Bancos**, que registra:
 - Los Ingresos de la ECA por cualquier concepto, como:
Aportes de capital de trabajo, aportes de asociados, recepción de donaciones y otros, y venta de productos de proyectos colectivos.
 - Los pagos efectuados a través de los cheques emitidos, tales como:
Costos y gastos de los proyectos productivos aprobados, para el uso de Capital de trabajo,
Gastos específicos de aportes ordinarios o extraordinarios de los asociados.
 - **Libro de Nominas:** pagos de jornales por trabajos efectuados.
 - **Auxiliar de Ventas:** detalle de la facturación por ventas al contado y al crédito de productos y servicios.
 - **Auxiliar de Clientes (Ventas al Crédito):** se anotan, por cliente, los movimientos correspondientes a la facturación y cobro de las ventas al crédito.
- ✓ **Operaciones de Reparto.**
- Para registrar de estas operaciones se requieren de los registros, siguientes:
- **Auxiliar de Intereses Cobrados**

- Registro de Intereses Pagados
- Registro de Utilidades por pagar

Esto permitirá el control del: pago de intereses, pago de dividendos, pago de impuestos y cobro de productos financieros.

3.3 Operaciones de tesorería en ejecución de Proyectos productivos.

Dentro de las operaciones llevadas a cabo por la tesorería, para la ejecución de los proyectos productivos, se tendrán como operaciones principales:

3.3.1 Operaciones Financieras en los proyectos productivos

- El trámite y percepción oportuna, de los fondos de capital de trabajo asignados por el Fondo de Tierras para cada Proyecto productivo aprobado.

3.3.2 Operaciones de Explotación en los proyectos productivos

- La gestión de la Caja.
- Las diversas gestiones bancarias.
- La programación y pago de las obligaciones previamente adquiridos por los comités de producción, encargados de ejecutar cada proyecto productivo aprobado, conforme al estado de resultados y el flujo de efectivo proyectado.
- Administrar los excedentes financieros temporales o cubrir las deficiencias transitorias de caja.

3.4 Descripción del Proceso de operación de tesorería.

El desarrollo de flujogramas para los procesos actuales y los propuestos de tesorería, permite presentar descriptiva y/o gráficamente, en sus distintas etapas, los procesos de las operaciones de tesorería, mostrando sus deficiencias y permitiendo correcciones oportunas, que los hagan confiables y razonables. La descripción permite:

- a) Mostrar si los procesos de las operaciones en la captación y uso de los recursos, son eficientes.
- b) Mostrar las deficiencias de control y reforzar el mismo.
- c) Mostrar el flujo de la información que se generara en los procesos sobre el manejo, uso y control de los bienes y recursos.

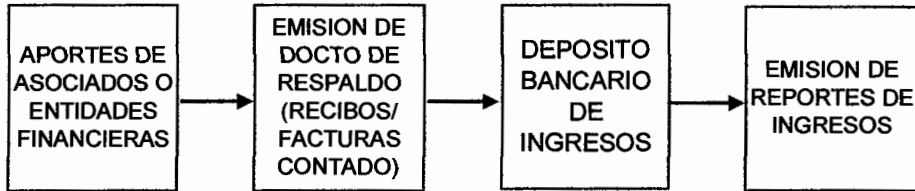
3.4.1 Procesos de Tesorería para ejecutar los Proyectos productivos

Dentro de los procesos, que lleva a cabo la Tesorería para ejecutar los proyectos productivos, tenemos:

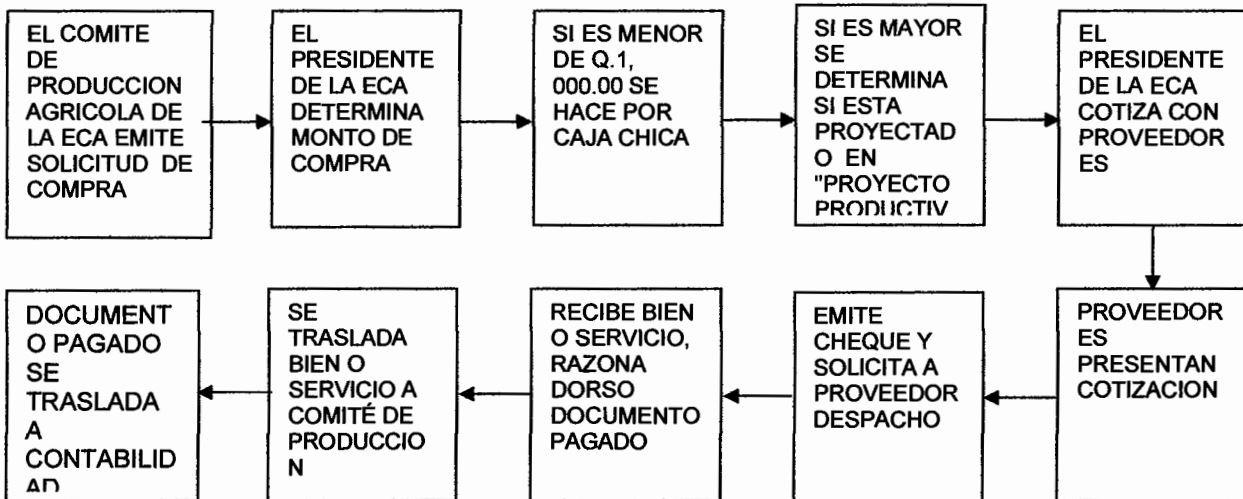
- La percepción de los ingresos,
- La programación y pago de las obligaciones previamente adquiridos por la Empresa Campesina Asociativa (ECA), en la ejecución de los Gastos del Estado de Resultados proyectado, contenido en los distintos Proyectos Productivos a desarrollar.
- Administración de excedentes financieros.

3.4.2 Descripción gráfica

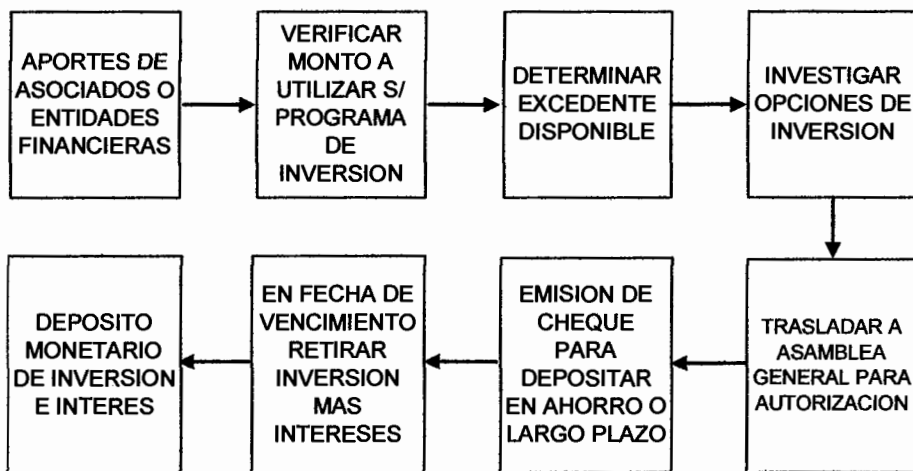
La percepción de los ingresos,



Programación y pago de las obligaciones previamente adquiridos por la (ECA), en la ejecución de los Gastos proyectados en los Proyectos Productivos a ejecutar.



Administración de excedentes financieros.



3.5 El Control Interno

3.5.1 Definición

El Control Interno.

- “Es un proceso efectuado por el cuerpo colegiado más alto (Consejo de Administración, Directorio, etc.), la gerencia y por el personal de una entidad, diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno o más de los siguientes grupos:

Efectividad y eficiencia de las operaciones,

Confiabilidad de la información financiera y administrativa,

Observancia de Leyes y Reglamentos aplicables”; según COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway),

- “El Control Interno comprende: El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas establecidas por la administración” según definición del Instituto Americano de Contadores Públicos y Auditores.

3.5.2 Importancia y objetivos del Control Interno

Es de relevante importancia en la conducción de la organización, el control e información de las operaciones porque permite:

- a. El uso eficiente de los recursos disponibles.

- b. Contar con la información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, para la toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de sus funcionarios.
- c. Detectar los riesgos e irregularidades como base para identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos.
- d. Promover el cumplimiento de las políticas gerenciales, así como de las leyes y reglamentos aplicables en todos los niveles y procesos de la organización, para alcanzar sus metas y objetivos.

Tradicionalmente se conoce la estructura de Control Interno de una entidad con tres elementos: El Ambiente de Control, que representa el efecto colectivo de procedimientos y políticas específicas; el Sistema Contable que consiste en los métodos para medir, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones e la entidad, y los Procedimientos de Control que nos proporcionan una seguridad razonable para poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

3.5.3 Deficiencias y funcionamiento adecuado del Control Interno

Para minimizar las debilidades o deficiencias del control Interno, se requiere, que el control interno funcione en forma adecuada.

- **El Funcionamiento Adecuado del Control Interno**

Requiere que:

- a) Se establezca en forma sistemática, en función de la práctica institucional.
- b) Se dote de la tecnología y de los elementos humanos, materiales y financieros necesarios.

- c) Se oriente a objetivos definidos de manera que los resultados, como efecto de las acciones, puedan ser evaluados.

En el diseño e implantación de controles, es necesario tener presente que el exceso de controles no garantiza que los errores e irregularidades se eviten, por lo que hay que definir el costo frente al beneficio de implantar los controles.

3.5.4 Control Interno según COSO

En el “Informe COSO” sobre Control Interno, publicado en Estados Unidos en 1992, se plantean aspectos relevantes a considerar en la implementación, gestión y control del sistema de Control Interno. Debido a su aceptación, se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo concerniente al Control Interno.

Dentro de los objetivos del Control Interno COSO están:

- Establecer una definición común de Control Interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo de base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera que sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de Control Interno.
- Asegurar la conducción ordenada y eficiente de la empresa.

Del informe COSO, existen 2 versiones, la de 1992 surgida cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, conocida como la Comisión Treadway en Estados Unidos, emite el documento Marco Integrado de Control (Framework Internal Control Integrated), los componentes que lo integran son:

- **Ambiente de Control:** Reconoce que la esencia de cualquier organización es su gente, sus atributos individuales, incluyendo su integridad, sus valores éticos, la competencia y el ambiente en que opera.
- **Evaluación de Riesgos:** La entidad debe estar consciente de los riesgos y enfrentarlos. Por lo que debe establecer sus objetivos en forma concertada, entre ventas, producción, mercadeo, finanzas, etc. También debe establecer los mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Actividades de Control:** Son políticas y procedimientos que se establecen e implementan para ayudar asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo en una forma eficaz.
- **Información y Comunicación:** Los sistemas de comunicación e información se relacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo y Supervisión:** debe monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

El análisis del Control Interno, según criterio COSO, se basa en que éste es un proceso o conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin mismo.

3.5.5 Marco de Gestión de Riesgos COSO ERM

La otra versión el ERM (Enterprise Risk Management) aparece en septiembre del 2004, surge de la preocupación y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante mediados de los años 90. La comisión Treadway contrató en el 2001 a PriceWaterhouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de los riesgos en las organizaciones, dando como resultado el Marco de Gestión de Riesgos.

La versión COSO ERM amplía la versión COSO I y no para sustituir el marco de Control Interno, además incluye una guía actualizada que proporciona herramientas de ayuda a las empresas en la administración de sus riesgos.

De donde, el COSO ERM “Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante del personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos”

La gestión de Riesgos Corporativos dentro de una organización permite: identificar aquellos acontecimientos que puedan impactar, realizar una valoración de los riesgos y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado; integrar la gestión del riesgo a los procesos de planificación estratégica en el control interno en la actividad operativa. Así como disponer de un portafolio de riesgo a nivel global de la compañía y para cada una de las divisiones y/o funciones.

Consecución de los objetivos

Dentro de la misión establecida, la dirección fija los objetivos estratégicos. Puede haber objetivos específicos, el marco de Riesgo establece cuatro categorías, siendo:

- **Estratégicos:** Objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la institución.
- **Operacionales:** Relativos al uso eficaz y eficiente de los recursos de la Institución.
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información.
- **Cumplimiento:** Relativo al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Componentes del COSO ERM

La gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM), se integra por ocho componentes interrelacionados, siendo:

- **Ambiente de Control:** Abarca el estilo de una institución y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y los valores éticos a si como el entorno en que actúa la organización.
- **Establecimiento de Objetivos**
Los objetivos deben de existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La Gestión de Riesgos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los mismos sean seleccionados para apoyar la misión de la organización, están en línea con ella y que además sean consecuentes con el riesgo aceptado.

- **Evaluación de Riesgos:** La entidad debe estar consciente de los riesgos y enfrentarlos. Por lo que debe establecer sus objetivos en forma concertada, entre ventas, producción, mercadeo, finanzas, etc. También debe establecer los mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Identificación de los Eventos**

Los acontecimientos tanto internos como externos que afectan los objetivos de la organización, deben ser identificados, diferenciados entre riesgos y oportunidades, estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección a los procesos para fijar objetivos.
- **Evaluación de Riesgos**

Los riesgos deben analizarse considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- **Respuesta al Riesgo**

La Dirección selecciona las posibles respuestas, evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de Control**

Son políticas y procedimientos que se establecen e implementan para ayudar asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo en una forma eficaz.

- **Información y Comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma oportuna y adecuada para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.

- **Supervisión**

El monitoreo a la totalidad del riesgo de la gestión, realizando oportunamente las modificaciones cuando se necesitan. La supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez

3.6 Principales Normas aplicables a Operaciones de Tesorería.

3.6.1 Definiciones

- **Normas:** Son políticas dictadas por la máxima autoridad.
- **Política:** Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado. (DRAE).

También se puede definir política como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones.

3.6.2 Base Legal de aplicación de Normas Gubernamentales de control interno.

- ✓ **Objetivo de las Normas de Control**

El principal objetivo de las Normas de Control Interno es el de regular la práctica del control interno y externo en la entidad.

- ✓ **Base legal para aplicar las normas gubernamentales de control interno.**

- **Artículo 72 de la Ley de ECAS**

Inspección y Fiscalización. El Instituto Nacional de Transformación Agraria tendrá a su cargo la inspección y fiscalización de la Empresa Campesina Asociativa, de las Federaciones de Empresas y Confederación de éstas últimas, con el fin de asegurar que en su constitución y funcionamiento se observen las normas legales y estatutos que las rigen. La inspección y fiscalización de las operaciones contables y financieras de estas entidades estarán a cargo de Auditoría Interna del Instituto.

- **Artículo 73 de la Ley de ECAS.**

Atribuciones del INTA. En cumplimiento de su función fiscalizadora, el Instituto Nacional de Transformación Agraria, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Practicar arqueos de caja y valores;
- b) Inspeccionar los libros y documentos de la Empresa para informarse del estado de los negocios;
- c) Proponer a la Asamblea Comunitaria de la Empresa, la adopción de las medidas necesarias para corregir las deficiencias o irregularidades que se observen;
- d) Convocar a la Asamblea Comunitaria a sesiones extraordinarias, siempre que ello sea necesario.
- e) Promover la disolución de la Empresa Campesina Asociativa, en los casos en que se dé una de las causales establecidas en la presente Ley, el Reglamento y sus Estatutos;
- f) La fiscalización del uso y manejo de los créditos; y

g) Cualesquiera otras actividades que entren dentro del campo de la inspección o auditoría de sus operaciones.

- **Artículo 58 de la Ley del Fondo de Tierras (Decreto 24-99).**

Derogatoria. Se derogan los Decretos Números 38-71 y 48-72, ambos del Congreso de la República en el momento en que la Comisión nombrada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - MAGA- que se establece en el artículo 54 de la presente ley, **dé por concluido el proceso de traslado de funciones del INTA como dependencia del MAGA al FONTIERRAS**; los artículos 1, del 3 al 6; del 83 al 92 y 118, del Decreto Número 1551 del Congreso de la República y sus reformas; y las demás leyes y disposiciones que se opongan a la presente ley.

3.6.3 Principales normas de Control Interno, aplicables a tesorería

- La Contraloría General de Cuentas, atendiendo su calidad de Entidad Superior de Fiscalización del Estado y como Órgano Rector del Control Gubernamental, tiene como función complementaria la de emitir las normas y procedimientos para regular la práctica del control interno y externo en las entidades públicas.
- Con el Acuerdo Número 09-03 de la Contraloría General de Cuentas del 8 de julio del año 2003, aprueba con aplicación obligatoria, las Normas de Auditoría Gubernamentales.

- El 8 de junio del año 2006, la Contraloría General de Cuentas emite el Acuerdo Número A-57-2006, donde se acuerda aprobar las modificaciones a las normas de Auditoría gubernamentales.
- Todos los organismos, entidades y personas con responsabilidades en el sistema general de control interno y externo del sector público no financiero, serán los responsables de vigilar el estricto cumplimiento de dicha normativa y procedimientos.

Las normas Generales de Control Interno Gubernamental, son de interés para los auditores en general, pero especialmente van dirigidas a los responsables de las instancias superiores de dirección y coordinación y de los gerentes, administradores y gestores públicos, entre cuyas funciones está: diseñar y mantener un adecuado ambiente y una estructura de control interno.

- A continuación se presenta el listado de las Normas aplicables al Sistema de Tesorería, contenidas en las Normas Generales de Control Interno Gubernamental, con la indicación de su aplicabilidad a las Empresas Campesinas Asociativas (ECAs), siendo las siguientes

Norma 6.1 Función Normativa

Norma 6.2 Función Normativa Interna

Norma 6.3 Asesoría, Capacitación y Seguimiento

Norma 6.4 Programación Financiera Anual

Norma 6.5 Flujo de Caja

Norma 6.6 Programación de cuotas de pago: **(No Aplica a ECAS)**

Norma 6.7 Reprogramación de cuotas de pago: **(No Aplica ECAS)**

Norma 6.8 Control de la ejecución de ingresos.

Norma 6.9 Control de la ejecución de pagos.

Norma 6.10 Análisis y Evaluación financiera.

Norma 6.11 Estado de Flujo de Caja

Norma 6.12 Control de Saldos Iniciales y Finales de Caja y
Equivalentes de Efectivo.

Norma 6.13 Apertura de Cuentas Bancarias.

Norma 6.14 Administración de Cuentas Bancarias.

Norma 6.15 Control de Cuentas Bancarias

Norma 6.16 Conciliación de Saldos Bancarios.

Norma 6.17 Colocación de Excedentes de Caja

Norma 6.18 Instrumentos Financieros para cubrir Déficit de Caja.

Norma 6.19 Constitución y Administración de Fondos Rotativos.

3.7 Procedimientos aplicables a Operaciones de Tesorería.

3.7.1 Definiciones:

- El **procedimiento** es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.
- Una **técnica** (del griego, τέχνη (*téchne*) 'arte, técnica, oficio') es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

Principales Procedimientos

3.7.2 Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos:

La ECA debe contar con una adecuada y oportuna programación financiera anual, que incluya los diversos Proyectos Productivos a ejecutar.

La programación financiera tiene un horizonte temporal de un año, disgregándose por trimestre, meses, semanas y días. Con lo que se puede conocer las necesidades de financiamiento de Tesorería a corto plazo y anticipar la existencia de posibles excedentes de caja. (5:3)

El Flujo de Caja anual se elabora en base a los flujos de caja de cada uno de los proyectos productivos, los que fueron elaborados por las personas especializadas que asisten a la ECA, en cumplimiento a lo establecido por la Ley del Fondo de Tierras.

De esta programación anual, se deriva la formulación del “Programa Mensual de Caja” (PMC), que contiene los ingresos y egresos esperados para el mes.

3.7.3 Administración del Efectivo e Inversiones.

3.7.3.1 Control Centralizado de los ingresos y gastos en una cuenta específica de Bancos.

El concepto general de esta “cuenta bancaria específica” se fundamenta en que, como parte de las transferencias de Capital de Trabajo a realizar por parte de FONTIERRAS, se debe aperturar una cuenta de depósitos monetarios específica para el manejo de dicho capital de trabajo, por lo que a esta cuenta deberán ingresar los aportes de capital de trabajo conforme el programa de inversión por

Proyecto Productivo, así mismo se deberán atender por medio de ésta todos los pagos que correspondan a las obligaciones derivadas de la ejecución de cada proyecto productivo. El uso de este tipo de mecanismo centralizador facilita el control de la liquidez de la ECA y evita la inmovilización de fondos.

Apertura de Cuentas Bancarias específicas:

- La Junta Directiva, a través de la presidencia de la ECA, es la responsable de la apertura de cuentas bancarias en los bancos del sistema.

A. Cuentas de Depósitos Monetarios

Permiten controlar financieramente tanto los gastos relacionados con los Proyectos Productivos, así como los relacionados con las operaciones administrativas de la ECA.

Se deben aperturar las cuentas de Depósito Monetarios que sean necesarias, tanto para los recursos recibidos como aportes de Socios, como para los aportes de Capital de Trabajo recibidos de FONTIERRAS, los fondos y cuentas, estarán bajo la responsabilidad del Presidente y el tesorero de la Junta Directiva de la ECA..

B. Cuentas de Ahorro simple o Cuentas a Plazo Fijo.

Permiten controlar financieramente los excedentes de caja temporales, derivados de la inversión programada de los proyectos productivos a desarrollar o de la captación extraordinaria de recursos monetarios. Producen un interés atractivo, si se cumplen las condiciones de tiempo acordadas.

El procedimiento de apertura y control, es similar al de las cuentas de Depósito Monetarios.

3.7.3.2 Conciliación de Saldos Bancarios:

Es el proceso a través del cual se determinan las diferencias existentes entre los registros contables y el saldo reportado por la entidad bancaria. La conciliación deberá ser elaborada oportunamente (diaria, semanal o mensualmente).

La persona especializada de la ECA o el Tesorero, deberán diseñar los procedimientos que permitan efectuar la conciliación de los saldos bancarios.

3.7.4 MECANISMOS DE AUTORIZACION DE PAGOS

Procedimiento para pagos realizados específicamente por medio de la Cuenta de Depósitos Monetarios “Capital de Trabajo”.

3.7.4.1 Pago de insumos agrícolas, suministros y activos fijos.

Descentralización en la ejecución del gasto.

Los “Comités de Producción” son los encargados de ejecutar el presupuesto asignado por proyecto productivo, a través de solicitudes de compra, para crear la obligación adquirida.

3.7.4.2 Responsabilidad sobre la custodia, administración y uso correcto de los Activos Fijos.

El Presidente o el Representante Legal de la ECA, podrá delegar la custodia, administración y la correcta explotación de los activos fijos adquiridos por la ECA, así como el mantenimiento de los mismos, en

las personas que los tengan a su cargo, siguiendo el procedimiento a establecer.

3.7.4.3 Pago de Jornales por Mano de Obra

La Presidencia autoriza la contratación de los Jornales, en base a lo presupuestado en los Proyectos Productivos aprobados por el Fondo de Tierras y dará instrucciones a los Comités de Producción, para que asignen las tareas de conformidad con el Plan de Producción, siguiendo el procedimiento a establecer.

3.7.4.4 Pago de viáticos

El tesorero efectuará el pago de viáticos, en base al reglamento de viáticos o en su defecto, por lo aprobado por la Asamblea General de Socios, para cada año.

3.7.4.5 Fondos de Caja Chica.

La Presidencia de la ECA, y el contador o auxiliar de contabilidad, deberán elaborar un normativo para aprobación de la Junta Directiva, que contenga la creación de la Caja Chica, indicando el monto asignado y designando a la persona responsable de su manejo.

Fianza de Responsabilidad por el manejo de caja chica

Las personas bajo cuya responsabilidad esté a su cargo el manejo del fondo de caja chica u otros valores, antes de comenzar con el manejo de valores, deberán caucionar su responsabilidad a través de la

constitución de una Fianza de Fidelidad (la que será contratada por el responsable y pagada por la ECA).

Fiscalización de fondos de caja chica.

Los responsables del manejo de los fondos, quedan obligados a presentar a cualquier entidad fiscalizadora autorizada, los comprobantes del soporte de gastos cuando esta se los requiera. (Fondo de Tierra, Contraloría General de Cuentas, Comité de Vigilancia, SAT)

3.7.4.6 Emisión de Cheques

Estará a cargo del tesorero y/o el auxiliar de contabilidad, previo a la emisión de cheques debe verificarse que se cumplió con el procedimiento a establecer para adquisiciones de suministros y bienes. Si la documentación cumple con los requisitos establecidos, el Tesorero, como responsable de los Recursos Financieros, procederá a elaborar el cheque correspondiente en las siguientes condiciones establecidas en el normativo que corresponde.

3.7.4.7 Pago y Entrega de Cheques

Los pagos a proveedores de suministros, bienes y servicios, por montos mayores al establecido para pagos en efectivo de caja chica, se realizarán mediante cheque de la cuenta de caja chica o de capital de trabajo de acuerdo al monto establecido en el normativo correspondiente.

3.7.5 Colocación de Excedentes de Caja:

En reunión de Junta Directiva, deberá acordarse que estos sean colocados en primera instancia en Cuentas a Plazo Fijo (vencimiento trimestral, semestral o anual), en títulos y valores del Estado o en su defecto, de primer orden, maximizando el rendimiento y minimizando el riesgo. En todo caso la inversión deberá ser propuesta por la junta directiva y aprobada por la Asamblea General de Asociados de la ECA.

3.8 Principales Riesgos y Pérdidas derivados de la falta de aplicación de Normas y Procedimientos de Control Interno en la operación de Tesorería.

3.8.1 Riesgos y Pérdidas de la ECA -Situación Actual-

La empresa Campesina Asociativa se caracteriza por su naturaleza de propiedad social, la que se entiende como copropiedad indivisible entre sus miembros, de la tierra y de todos los bienes que forman el patrimonio de la empresa". (10:1)

Derivado de la investigación llevada a cabo en la realización del presente trabajo de tesis, al apoyo económico (subsidio y capital de trabajo) así como al apoyo técnico (asistencia técnica), que le brinda a las Empresas Campesinas Asociativas la entidad Fondo de Tierras, se pudo observar que en estas organizaciones no se han adoptado los principios fundamentales de Control Interno Financiero, propios de las operaciones de Tesorería, que se realizan al ejecutar los diversos proyectos agrícolas propuestos.

Como resultado de la investigación de la muestra de 17 ECA's ubicadas en Chimaltenango, se concluyo que:

1. Las principales deficiencias de control interno encontradas, son:

- ✓ Todas se encuentran registradas en la SAT.
- ✓ Todas cuentan con “Libros autorizados” por la SAT, pero estos no se encuentran actualizados.
- ✓ No todas cuentan específicamente con “Registro auxiliar de gastos, producción e ingreso por proyecto productivo”, o este no se encuentra actualizado.
- ✓ No todas cuentan con “Registro Auxiliar de Bancos” o este no se encuentra actualizado.
- ✓ Muy pocas cuentan con “Área y persona asignada para almacenar bienes e insumos”.
- ✓ No todas manejan “Fondo de Caja Chica” como tal, pero si manejan efectivo.
- ✓ Todas contratan los servicios de Perito Contador, para presentación de declaraciones ante la SAT.
- ✓ Ninguna cuenta con una “Definición y Normas” (Manuales de Normas y Procedimientos) para sus procesos, tales como: Archivo, Manejo de los ingresos y egresos, manejo de caja chica, compra de bienes e insumos, etc.

2. Riesgos y Pérdidas de las ECAs.

Derivado de lo anterior, se estableció que los “Riesgos y Pérdidas”, a los que está propensa la ECA, se plantean a continuación:

- De organización y sistematización de procedimientos financiero-administrativos:
 - Perdida de todo tipo de recursos, al no contar con información contable oportuna, para la toma de decisiones que beneficien a la ECA.
 - Perdida de soporte legal al extraviar documentación de respaldo de las operaciones realizadas, al no contar con procedimientos adecuados de recolección y archivo de documentos correspondientes a las operaciones realizadas.
 - Perdida de Efectivo, por posibles desvíos de los ingresos por distintos conceptos al no contar con adecuados y reglamentados procedimientos de Tesorería.
 - Perdida de efectivo como consecuencia de imposición de sanciones por parte de las entidades fiscalizadoras al no contar con registros contables o los mismos no estar actualizados.
- Riesgos Financieros
 - Perdida de recursos y tiempo, al no contar con la inmediata disponibilidad de capital de trabajo, a recibir de FONTIERRAS, por falta de registros auxiliares, que faciliten la liquidación de aportes anteriores de capital de trabajo.
- De Auditoría: la falta de una cultura de control interno financiero, da lugar a:
 - Perdida de recursos monetarios, por el manejo indebido del efectivo derivado del uso inadecuado de las chequeras, no actualizar firmas registradas, no fijar niveles de autorización de firmas responsables de su manejo, etc.

- Pérdida de recursos monetarios, al no detectar operaciones fraudulentas debido a la falta de elaboración de conciliaciones bancarias en forma sistemática.
- Riesgo de pérdida de recursos monetarios, por realizar compras inadecuadas o ajenas a los proyectos productivos, por no contar con procedimientos y normativa establecida para la adquisición de suministros y bienes.
- Riesgo de pérdida de bienes e insumos, porque los bienes e insumos para llevar a cabo los proyectos productivos no ingresen a su destino, en cantidad o calidad requerida, por falta de procesos que cumplan con un adecuado control interno.
- El riesgo de pérdida de recursos, por el desvío de compras menores, al no manejar fondo de caja chica específico y no contar con normas y procedimientos que regulen su manejo.

3.8.2 Problemática

Al final del desarrollo de esta investigación y dentro del caso práctico (Capítulo IV) se tratará de probar la existencia de la problemática inicial planteada, en los términos siguientes:

¿Cuáles son las razones, financieras, de organización y sistematización contable, y auditoría, que originan pérdida de recursos financieros y materiales, en la ejecución de proyectos agropecuarios a cargo de las Empresas Campesinas Asociativas (ECA's) ubicadas en Chimaltenango en el período del 1 de enero al 31 de diciembre 2011?

3.8.3 Hipótesis

Dentro de las **Conclusiones y Recomendaciones** de este trabajo de tesis, se establecerá la confirmación o negación de la hipótesis planteada inicialmente, que indicaba: “La pérdida de recursos materiales y financieros en la ejecución de proyectos agropecuarios por parte de las Empresas Campesinas Asociativos (ECA's), se derivan de diversas razones, citadas, conforme los puntos de vista siguientes:

- De organización y sistematización de procedimientos: Por la ausencia de: **diseño de procedimientos y técnicas de Tesorería adecuados, y de normas administrativas y de tesorería.**
- Financieras: Por la **disponibilidad total e inmediata del capital de Trabajo a invertir.**
- De Auditoría: **Por la falta de una cultura de control interno financiero.”**

3.8.4 Propuesta de solución.

- ✓ Se hace necesario que la Junta Directiva de la ECA, emita e implemente las Normas administrativas y de control a aplicar en las operaciones de tesorería.
- ✓ Que los procedimientos propuestos en el presente trabajo de tesis, sirvan de base para su implementación en cada ECA, conforme a sus propias características.

- ✓ Que dichas normas y procedimientos de tesorería, se integren dentro de un “Manual de Normas y Procedimientos”, pudiéndose utilizar como base el manual propuesto en el anexo respectivo a este trabajo de tesis; lo que permitirá que los directivos en general, el tesorero y todos los asociados, conozcan e implemente normas y procedimientos aprobados y conforme el Control Interno aplicable..

Ya que se observó, que en la mayoría de las 17 ECA's, ubicadas en el departamento de Chimaltenango, los principios fundamentales de Control Interno Financiero, **no se implementan por desconocimiento de parte de sus líderes y directivos**; dando lugar a infringir u omitir aspectos importantes de este sistema de Control Interno, que luego resultan en defraudaciones o pérdidas, que van en perjuicio de las mismas ECAs.

Así mismo, la pérdida de recursos financieros y materiales en la ejecución de los proyectos agropecuarios a cargo de las Empresas Campesinas Asociativas (ECA's), repercute significativamente en el patrimonio y en el desarrollo económico de las mismas.

3.9 El Contador Público y Auditor, como asesor en sistematización de procedimientos y elaboración de las normas de tesorería.

3.9.1 Definiciones

Definición de Auditoría

- La Auditoría es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia, aplicada a la entidad, para efectuar un examen a los estados financieros por personal calificado e independiente, de acuerdo a las normas de contabilidad, con el fin de emitir opinión acerca de lo acontecido en la entidad.

3.9.2 Auditoría Interna

Definición

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos (IIA) aprobó en el año 2000 la definición de la Auditoría Interna, así: “Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado de evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección”.

Funciona como control administrativo, cuyas funciones principales se enmarcan en actividades de medir y evaluar la eficacia de otros controles para facilitar la prevención o recurrencia del fraude, mediante recomendaciones de medios de protección adecuados como parte de los procedimientos de operación.

1. Objetivos de la Auditoría Interna

El objetivo de la Auditoría Interna es asistir a la administración en la ejecución efectiva de sus responsabilidades, al suministrarle los análisis objetivos, apreciaciones y comentarios pertinentes especialmente en el área administrativa.

La Auditoría Interna tiene como objetivos:

- a. Apoyar en la función directiva a los ejecutivos de la entidad, el constante mejoramiento de su administración en el proceso de objetivos.
- b. Promover a todo nivel un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas sobre el uso de los recursos, identificando los riesgos y agregando valor a las operaciones.
- c. Evaluar la eficacia de la entidad (planificación, ejecución, dirección y presupuesto) dentro del marco legal y la existencia de parámetros o guías que permitan medir la eficiencia de la administración.
- d. Promover la observancia de la legislación, las normas y políticas a las que está sujeta la entidad, así como cumplir con objetivos, metas y presupuestos aprobados.
- e. Asegura que la administración, tome las medidas de protección para la conservación y control de sus activos, derechos, obligaciones y medio ambiente.

2. Responsabilidad de la Auditoría Interna

Las funciones de la Auditoría Interna están bajo las políticas establecidas por la Dirección y el Consejo de Administración, por consiguiente ante ellos tiene la responsabilidad de proporcionar información de lo adecuado y eficiente que es la organización.

La mayor responsabilidad de la Auditoría Interna es servir a la entidad de acuerdo con las normas profesionales de conducta, como las del código de ética de la profesión.

3. Independencia de la Auditoría Interna

Para lograr la efectividad de la independencia en Auditoría Interna, es necesario que el Auditor sea ajeno a las actividades que audite, la preparación de procedimientos, diseño, instalación y operación de sistemas, no son funciones de Auditoría Interna.

Para lograr con objetividad e imparcialidad el trabajo que realice el Auditor Interno debe informar al más alto nivel de la Organización, solo de esta manera se garantiza un adecuado seguimiento de las recomendaciones.

4. Conclusión:

Derivado de la independencia que le es propia a la Auditoría Interna, el enfoque que se le dará al caso práctico de este trabajo de tesis (Capítulo IV) será de servicios contratados con una firma independiente de Auditoría, para el estudio del control interno y el diseño y aplicación de normas y procedimientos de tesorería, en los proyectos agropecuarios de las ECAs.

Por lo que es conveniente que si una ECA, no cuenta con Auditoría Interna dentro de su organización, la dirección de la misma evalúe la contratación de servicios de Auditoría Externa, para evaluar los resultados de las operaciones en cada período contable; por lo que a continuación se presenta información concerniente a la Auditoría Externa.

3.9.3 Auditoría Externa

Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una entidad, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, el cual utiliza técnicas determinadas con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma de operar el sistema, el Control Interno del mismo y formular sugerencias para el mejoramiento.

El dictamen independiente tiene alcance a los terceros, pues da completa validez a la información generada por el sistema ya que se presenta bajo la figura de la fe Pública.

La Auditoría externa debe realizarla una persona o firma independiente, de capacidad profesional reconocida. Este profesional debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y que conlleve experiencia sobre el análisis de los resultados de la Auditoría, basándose en el hecho de que su opinión debe acompañarse de un informe final, basado en la veracidad de los documentos y de las cifras de los estados financieros.

1. Objetivos de la Auditoría Externa

La Auditoría externa presenta los siguientes objetivos:

- e. Proporcionar a la dirección de la entidad, Estados Financieros certificados por una autoridad independiente e imparcial.
- f. Proporcionar asesoramiento a la gerencia y a los responsables de las distintas áreas de la entidad en materia de: Sistemas contables y financieros, procedimientos de organización y demás fases operatorias de la entidad.

- g. Suministrar información objetiva que sirva de soporte a las entidades de información y clasificación crediticia.
- h. Reducir y controlar riesgos, fraudes y demás actuaciones anormales.
- i. Proporcionar elementos de juicio fundamentados en la naturaleza de los hechos examinados.
- j. Medir la magnitud de un error ya detectado y detectar los supuestos errores ocurridos tras el cierre del ejercicio.
- k. Sugerir mejoras a la gerencia.
- l. Analizar las deficiencias y sus causas.

2. Responsabilidades Profesionales del Auditor Externo.

El Contador Público y Auditor posee diferentes funciones y responsabilidades ante la entidad a la que prestará sus servicios, las que están contenidas en el Código de Ética Profesional, tales como:

- **Responsabilidad profesional**

Respecto a su responsabilidad sobre los Estados Financieros, es el juicio y opinión técnica que emite sobre dichos estados.

El Auditor está sujeto a ciertas responsabilidades de origen civil y penal aplicables a su actividad. También está sometido a las regulaciones disciplinarias emanadas de la propia profesión, las que van desde una advertencia hasta la cancelación de su licencia profesional.

- **Responsabilidad hacia la sociedad**

Acerca de esta responsabilidad existen 3 diferentes divisiones, así:

Independencia de criterio, debe mantener su criterio libre de conflicto de interés y ser imparcial.

Calidad profesional de los trabajos, al prestar un servicio profesional debe hacerlo rigurosamente y con el desempeño profesional.

Preparación y calidad del profesional, al aceptar prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica, y con la capacidad necesaria para realizarlas satisfactoriamente

Responsabilidad personal, aceptará siempre la responsabilidad personal para los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección

Responsabilidad hacia quien contrata sus servicios

Secreto profesional, debe guardar el secreto profesional y no revelar por ningún motivo, en beneficio propio o de terceros, la información, datos y hechos de los que tenga o haya tenido conocimiento en el ejercicio de la profesión.

Obligación de rechazar tareas que irrespeten principios y normas de la moral.

Lealtad hacia el usuario del servicio, abstención de sacar provecho perjudicando a quien solicitó el servicio.

Retribución Económica, cada vez que preste sus servicios deberá cobrar retribución económica decorosa y consiente.

3. Informe de Auditoría Externa a la Gerencia (NIA 800)

El informe es el documento que contiene el dictamen del Auditor y los Estados Financieros básicos, estados de resultados, cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y sus respectivas notas.

Deben ser presentados con cuidado, evitando términos que induzcan a error en la comprensión, de los usuarios. El objetivo principal del

informe es recomendar las actividades que resuelvan los problemas o hallazgos.

3.9.4 Diferencia entre Auditoría interna y externa

Los términos interno y externo son independientes al tipo de Auditoría que se realice. Una Auditoría puede dividirse en interna y externa en función de la ubicación organizativa del responsable de la misma.

La Auditoría interna y externa poseen diferencias substanciales de las cuales podemos detallar las siguientes:

- En la Auditoría interna se crea una relación laboral entre la entidad y el Auditor, mientras que en la Auditoría externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría interna el análisis del Auditor está destinado para la entidad y en la Auditoría externa el resultado o dictamen se utiliza para uso de terceras personas ajenas a la empresa.
- La Auditoría interna no está facultada para dar Fe Pública debido a que mantiene una dependencia laboral y contractual, mientras que la Auditoría externa si está facultada legalmente para dar Fe Pública.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO:

DISEÑO Y APLICACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA EN LOS PROYECTOS AGROPECUARIOS DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECAs), UBICADAS EN CHIMALTENANGO.

Formulación de la Hipótesis y aspectos de la metodología utilizada para resolver el caso práctico.

Las razones, financieras, de organización y sistematización contable, y de auditoría, que originan pérdida de recursos financieros y materiales, en la ejecución de proyectos agropecuarios a cargo de las Empresas Campesinas Asociativas (ECAs), se mostraran durante el desarrollo de este caso práctico cuya finalidad será minimizarlas o anularlas a través del diseño y ejecución de Normas y Procedimientos de Tesorería, como parte de los servicios de asesoría que presta la firma independiente de auditores contratada por la ECA para este fin.

Supuesto Fundamental

La pérdida de recursos materiales y financieros en la ejecución de proyectos agropecuarios por parte de las Empresas Campesinas Asociativas (ECAs), se derivan de diversas razones, citadas, conforme los puntos de vista siguientes:

- De Organización y sistematización de procedimientos: **por ausencia del** diseño de procedimientos y de normas administrativas y de tesorería, así como de su aplicación adecuada.
- Financieras: **Disponibilidad total e inmediata del capital de Trabajo a invertir.**
- De Auditoría: **la falta de una cultura de control interno financiero.**

El no aplicar procedimientos adecuados de tesorería, es un riesgo, que puede provocar pérdidas materiales y financieras en la ejecución de proyectos agropecuarios.

Los riesgos en las operaciones de tesorería, pueden disminuirse tomando en consideración que a mayor control interno, menor es la posibilidad de pérdidas de efectivo.

4.0 Introducción al Caso Práctico

El caso práctico, está dividido en dos fases fundamentales:

4.1 Fase I Evaluación de los procedimientos, el Control Interno y las Normas de Tesorería existentes.

Comprende el análisis de las operaciones, las normas y el control interno existente o no, en la ECA Ejemplar, previo a la Auditoría de Control Interno a llevarse a cabo por la Auditoría externa.

En esta fase, la firma independiente de Auditoría, llevará a cabo las actividades y procedimientos de campo directamente en la finca Ejemplar ubicada en el municipio de Parramos del departamento de Chimaltenango, entre los que tenemos:

1. Evaluación del Control Interno (Entrevistas)
2. Cédulas Narrativas de los procedimientos actuales (Entrevistas)
3. Flujogramación de los procedimientos actuales.
4. Papeles de Trabajo a los procesos de tesorería, siguientes:

Administración de Efectivo

Registro y control de Ingresos

Mecanismos de autorización de pagos

Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.

Colocación de excedentes de caja.

5. Elaboración de Matriz y Mapa de Riesgos, base del Informe COSO.

4.2 Fase II: Aplicación de los procedimientos propuestos de Tesorería en la ejecución de los proyectos productivos.

Comprende la propuesta de un nuevo proceso de operación y de normas aplicables, partiendo de la base de evaluación del Control Interno, de parámetros legales y administrativos que permitirán establecer dichos procesos y normas.

Las actividades que debe realizar una ECA en el desarrollo de un proyecto productivo, se listan en el punto 4.3.3 de este capítulo, los cuales parten de lo regulado y diseñado en el “Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería”.

Los formatos necesarios para su realización se incluyen dentro del compendio de “Documentos y formas diseñadas para el área de tesorería”.

A continuación se detallan las actividades y procedimientos que la firma independiente de Auditoría, llevará a cabo para su formalización y cumplimiento, de acuerdo al orden lógico de su ejecución.

- Propuesta de servicios
- Carta de aceptación
- Antecedentes de la ECA
- Comprensión de la Asociación y del proyecto productivo a desarrollar
- Memorándum de Planeación
 - Entrevistas
 - Procedimientos
 - Flujogramación
- Papeles de Trabajo a los procesos de:
 - Administración de Efectivo
 - Registro y control de Ingresos
 - Mecanismos de autorización de pagos
 - Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.
 - Colocación de excedentes de caja
- Matriz y Mapa de Riesgos
- Informe conforme a COSO

Desarrollo del trabajo de Auditoría Externa en el Diseño de Normas y Procedimientos de Tesorería.

4.1.1 Propuesta de Servicios

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
PROPUESTA DE SERVICIOS

		PT:T-1
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	01/02/11
Revisó	ORF	01/02/11

Guatemala, 02 de febrero de 2011

Sr. Juan Pablo Primo
Presidente de Junta Directiva de
La ECA Ejemplar.

Estimado Señor Primo:

De acuerdo a la atenta invitación que nos hiciera y lo comentado recientemente, nos complace someter a su distinguida consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para diseñar el Proyecto de Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería en la Ejecución de Proyectos Productivos de la ECA Ejemplar.

Los beneficios al aceptar la propuesta de Servicios serán:

La firma de Auditoría, es líder en servicios de Consultoría y Auditoría, reconocida a nivel nacional y por el desempeño y experiencia en diversos campos, se ha galardonado como una de las mejores opciones para las entidades que actualmente asesoramos.

El trabajo se garantiza con la supervisión y soporte que se le brinde a cada servicio adquirido, cumpliendo con las normas de calidad y profesionales.

La firma tiene experiencia y conocimiento de las Empresas Campesinas Asociativas, lo cual garantiza seguridad en el conocimiento legal y general del tipo de actividades en las que opera la ECA Ejemplar.

Sin más preámbulo, agradecemos la oportunidad brindada para exponer ante esta entidad, las prescripciones de la firma.

Quedamos a disposición de ustedes para complementar cualquier duda, o aclaración que deseen.

Atentamente,

Otto Ricardo Figueroa C.
Socio.

Alcance del Servicio:

El Informe de Control Interno conforme COSO y el diseño del Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería en la Ejecución de Proyectos Productivos, es nuestro compromiso con la ECA Ejemplar, el manual servirá para implementarlo en la entidad y aplicarlo con cada persona involucrada en las actividades de tesorería.

Responsabilidad de la Auditoría externa en el trabajo a desarrollar.

La firma de Auditoría realizará el trabajo aplicando primariamente las Normas de Auditoría Gubernamentales y las Normas Internacionales de Auditoría, las que requieren la aplicación de procedimientos básicos que deben ser observados en la realización de este tipo de servicios, así como los diferentes métodos para el entendimiento de los procesos de la ECA.

Por lo anterior se debe planear este compromiso con el propósito de obtener un alcance suficiente de los procedimientos a aplicar.

Para conocer los procedimientos, se observarán las actividades llevadas a cabo por los involucrados y para el diseño de las Normas, se observará el control interno y otros controles aplicables a las transacciones de la ECA, aunque estos no se encuentren de manera formalizada en dicho ciclo.

La evaluación del control interno no limita el ambiente de control, sino que abarca los procedimientos y sistema contable así como la determinación de riesgos.

Papeles de Trabajo

Constituyen información confidencial y patrimonial de la firma de auditores y serán retenidos por ella, los cuales contienen la evidencia del trabajo

desarrollado durante la comprensión y el diseño de los procedimientos y normas de tesorería.

Responsabilidad de la Administración.

Para el éxito del trabajo a desarrollar, la administración de la ECA tiene las siguientes responsabilidades ante la Auditoría externa.

- ✓ Debe asegurarse que la ECA cumpla con la legislación aplicable a sus funciones.
- ✓ Proporcionar la información solicitada por Auditoría externa en forma oportuna, así como resolución de dudas, realización de entrevistas y reprocesos.

Comunicación de Resultados

A la junta directiva se le reportará directamente a través de la presidencia, cualquier asunto que llame nuestra atención se considerará como una condición urgente y reportable, las cuales afecten directamente la operación de la ECA, tales como registro, procesamiento y presentación de la información financiera.

Informes a entregar:

Se emitirá dos informes, que consideraran el diseño y mejora de los procesos de la ECA, y que contendrán lo siguiente:

1. Carta a la Presidencia sobre las deficiencias de control interno en los procesos de tesorería.
2. Productos Finales de Diseño:
 - a) Proyecto de “Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería”, aplicable a las ECA’s.
 - b) Documentos y formas diseñadas para el área de tesorería.

Visitas a la ECA

Se ejecutaran dos visitas en las siguientes fechas:

- Visita 1. Se realizará del 01 al 02 de marzo de 2,011 para la comprensión del control interno y los procesos actuales.
- Visita 2. 01 al 02 de abril 2,011 para realizar el reproceso de las actividades de tesorería de la ECA, diseño de procesos de manera lógica, así como la implementación de los procedimientos y controles propuestos. Posteriormente se le dará seguimiento a los mismos.

Equipo encargado de ejecutar el trabajo.

El personal asignado está disponible a tiempo completo, los cuales tienen el conocimiento y experiencia de varios años en la ejecución de este tipo de trabajos, los cuales son nombrados a continuación:

Socio a Cargo	Otto Figueroa
Asistente 1	Heidi Paola Figueroa
Asistente 2	Ricardo Villatoro

Honorarios:

Los honorarios por el Diseño de normas y procedimientos de tesorería **ascienden a Q. 100,000.00 con el IVA incluido** y serán facturados en los siguientes momentos:

35% al inicio de los Servicios

65% contra entrega de los Informes.

Aceptación o Negación

La presente propuesta fue diseñada especialmente para la Empresa Campesina Asociativa Ejemplar, por ello se necesita discreción y confidencialidad.

Si su respuesta es positiva, por favor confirmar a través de una carta de aceptación firmada por el presidente de la ECA.

Otto RFiguroa

Lic. Otto Figueroa

Socio.

4.1.2 Carta de Aceptación

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
CARTA DE ACEPTACIÓN

		PT:T-2
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	16/02/11
Revisó	ORF	16/02/11

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

Guatemala, 15 de febrero de 2011.

Licenciado
Otto Figueroa
Socio
Auditores Externos
Presente.

Estimado Lic. Figueroa:

De acuerdo a la propuesta de servicios recibida el día 02 de febrero del presente año, nos complace en poner a cargo de la firma de auditores de la cual usted es socio, el Diseño de Normas y procedimientos de Tesorería en la ejecución de proyectos productivos de la ECA.

La ECA Ejemplar, se compromete a proporcionar la información y documentación solicitada por sus colaboradores, para cumplir con lo establecido en la propuesta.

Estamos seguros que el trabajo se realizará con profesionalidad, compromiso y responsabilidad, tomando en cuenta la experiencia y conocimiento de las ECAs que la firma ha adquirido en el transcurso de los años.

Quedamos a disposición de sus indicaciones.

Atentamente

JuaPPrimo

Juan Pablo Primo
Presidente de
ECA Ejemplar.

4.2 Antecedentes de la ECA.

La ECA Ejemplar, fue creada el 02 de enero de 2010, con un plazo indefinido, bajo la estructura de una Empresa Campesina Asociativa formada por campesinos beneficiarios del proceso de transformación agraria, constituidos en una colectividad bajo una gestión común para explotar directa y personalmente la tierra, constituida mediante Acta de Constitución No.01, autorizada por el alcalde del municipio de Parramos e inscrita en el Registro de ECAS con fecha 2 de enero del 2010.

A partir del 1 de noviembre de 2010, la ECA es beneficiaria de un crédito para la compra de la finca Ejemplar, ubicada en Parramos, Chimaltenango. El traslado para la toma de posesión de la finca se realizó el 1 de diciembre de 2010.

La ECA inició la ejecución del proyecto productivo aprobado por FONTIERRAS a partir del 08 de enero de 2011.

Tomando en cuenta los antecedentes anteriores de la unidad de análisis (Empresa Campesina Asociativa), corresponde plasmar el trabajo del profesional de Auditoría, actuando como Auditor Externo en el desarrollo del trabajo a realizar en este tipo de entidades.

Por ello, se desarrollara un caso práctico con el fin de proponer el diseño de las normas y procedimientos de tesorería en la ejecución de proyectos productivos de la ECA, para beneficio y fortalecimiento de esta área.

El ciclo principal que se analizará es el de tesorería, tomando en cuenta que este es el ciclo de mayor riesgo para este tipo de entidades y paralelamente se propondrán las normas y procedimientos de tesorería, buscando eficientar las operaciones de la ECA.

4.2.1 Estructura Legal

La ECA Ejemplar, fue creada y organizada bajo la forma de Empresa Campesina Asociativa, dentro del marco legal vigente en Guatemala aplicable a esta entidad, podemos mencionar la siguiente legislación:

- Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Decreto-Ley 67-84.
- Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Acuerdo Gubernativo 136-85.
- Modificación al Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, Acuerdo Gubernativo Número 675-93.
- Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto 26-92 del Congreso de la República, Reglamento y Reformas ver18-04 del Congreso...).
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto 27-92 del Congreso de la República, su Reglamento y Reformas.
- Código de Comercio (Decreto 2-70 del Congreso de la República)
- Decreto 1441 del Congreso de la República. Código de Trabajo.
- Decreto 73-2008 del Congreso de la República, Ley del Impuesto de Solidaridad.
- Decreto número 26-95 del Congreso de la República, Ley del Impuesto sobre Productos Financieros.
- Decreto número 15-96 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles.
- Decreto 06-91 del Congreso de la República. Código Tributario.
- Decreto 20-2006 del Congreso de la República. Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.

4.2.2 Integración de los Órganos de dirección de la ECA.

Los Órganos de dirección de la ECA, se integran de la forma siguiente:

- La Asamblea Comunitaria: integrada por todos los asociados, es el órgano donde reside la soberanía y el más alto poder de decisión de la ECA.

- Integración de la Junta Directiva para el período 2,011 es la siguiente;

Presidente: Juan Pablo Primo

Vicepresidente: José Juan Bámaca

Secretario: Pedro Pablo Cerón

Tesorero: Tomas Pablo Tax

Vocal I: Rodrigo Tepeque

Vocal II: Pablo Segura

Vocal III: Pedro Julián Pablo

- Comité de Vigilancia: José Antonio Segura y Jaime Quemec.
- Personas designadas para registrar su firma en cuenta de Depósitos Monetarios, para manejo del Capital de trabajo:

Juan Pablo Primo Presidente de la ECA.

Tomas Pablo Tax Tesorero de la ECA.

Calixto Six Pac Representante de la Asamblea General.

- Comités de Producción:

Comité de Café, Coordinador: Tomas Cerezo

Comité de Limón Persa, Coordinador: Chiquin Cerón.

Comité de bosques naturales, Coordinador: Cesar Robles.

Cada Coordinador se encarga de administrar a los asociados que integran el comité a su cargo, así como reclutar a los asociados requeridos por el mismo.

4.2.3 Organización Administrativa.

La ECA se encuentra organizada en varios Comités, los cuales son supervisados por la Junta Directiva y el ingeniero Técnico Asesor, además cuentan con la Tesorería.

Encargado de Nominas

Tiene a su cargo los procedimientos de Nómina: administra todo lo relacionado con el pago y cálculo de los jornales de los asociados.

Tesorería

Está integrada por:

El Tesorero de la Junta directiva, y
Auxiliar de Contabilidad.

El Tesorero, tiene las funciones siguientes:

- Administración de las cuentas bancarias.
- Administración del efectivo.
- Registros y control de Ingresos
- Resguardo de los ingresos
- Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.
- Colocación de excedentes de caja.

Auxiliar de contabilidad

Es el encargado de recopilar los documentos de soporte y generar los reportes correspondientes a:

- Emisión y entrega de cheques
- Pago de Insumos y activos fijos
- Manejo de caja chica,

Los Comités son los siguientes:

- **Comité de comercialización:**

Este comité se encarga de vender los productos a los clientes. Se integra por los asociados encargados de venta y encargados de servicio a clientes.

- **Comités de Producción:**

Comité de Café: tiene a su cargo las actividades propias del cultivo del café iniciando con los semilleros, almácigos y plantillas de café, el mantenimiento de los cafetales y la cosecha.

Comité de Limón Persa:

Comité de bosques naturales:

4.2.3 Ubicación Geográfica

La finca Ejemplar, se encuentra ubicada en el municipio de Parramos, del departamento de Chimaltenango.

El traslado para la toma de posesión de la finca se realizó el 01 de diciembre de 2010.

Se proyecta utilizar 64 manzanas a partir del primer año para el desarrollo de las actividades propuestas en el proyecto productivo, la ejecución del proyecto productivo aprobado por FONTIERRAS, se inició a partir del 08 de enero de 2011.

4.2.4 Capital de Trabajo disponible para el proyecto productivo.

Conforme el artículo 32 de la Ley del Fondo se establece el monto del Capital de Trabajo:

inciso a) "Cada familia beneficiaria del Fondo de Tierras recibirá un subsidio monetario directo, igual para todo los casos y por una sola vez, destinado a la compra de alimentos y a financiar capital de trabajo para los proyectos productivos a desarrollar..."

Artículo 33. "Monto del subsidio directo y a capital. El Consejo Directivo del Fondo de Tierras, atendiendo al naturaleza y objetivos de la institución definirá el monto del subsidio monetario directo y del subsidio acreditado a capital, cuya suma será equivalente, como mínimo, a veintiséis salarios mínimos mensuales establecidos para trabajadores agrícolas, vigentes al momento de efectuarse la compra."

Número de beneficiarios: 205 familias, procedentes de comunidades del municipio de Parramos, departamento de Chimaltenango.

Calculo:

Salario mínimo (mensual) vigente: Q. 1,273.80

Subsidio por familia: Q. 1,273.80 por 26 meses = Q. 33,118.80

Subsidio Total:

Salario por familia Q. 33, 118.80 por 205 familias = Q. 6,789,354.00

Destino del Subsidio:

Abono al Crédito.....	Q.4,400,000.00	64.81%
Capital de Trabajo.....	Q. 2,081,854.00	30.68%
Seguridad Alimentaria.....	Q. 307,500.00	4.53%

TOTAL

Q. 6,789,354.00 100.00%

Capital a Aplicar al Proyecto Productivo..... Q. 2,081,854.00

4.3 Comprensión de ECA y su ambiente.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
COMPRESIÓN DE LA ECA Y SU AMBIENTE.

		PT:T-3
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	01/03/11
Revisó	ORF	01/03/11

4.3.1 La ECA y su ambiente

a) Operaciones

La ECA Ejemplar, fue creada el 01 de enero de 2010, mediante Acta de Constitución No.01, con plazo indefinido, bajo la estructura de una Empresa Campesina Asociativa, organización civil, privada, de carácter lucrativo.

La entidad inició operaciones el 01 de enero de 2010, con el objetivo de permitir a sus asociados, a través de una gestión común, la explotación directa y personal de la tierra, satisfacer sus necesidades, comercializar e industrializar sus productos y distribuir las utilidades en cada ejercicio contable.

La ECA durante los primeros tres años, es acreedora de los beneficios establecidos en la Ley del Fondo de Tierras, así:

- Crédito para la compra de la finca Ejemplar, ubicada en Parramos, Chimaltenango, el que fue aprobado a partir del 1 de noviembre de 2010.
- Subsidio monetario directo, por una sola vez, destinado a la compra de alimentos y a financiar capital de trabajo para los proyectos productivos a desarrollar.
- Asistencia técnica para el desarrollo del proyecto productivo aprobado.

El traslado para la toma de posesión de la finca se realizó el 1 de diciembre de 2010.

La ECA inició la ejecución del proyecto productivo aprobado por FONTIERRAS a partir del 08 de enero de 2011.

b) Productos principales.

El proyecto productivo aprobado a desarrollar, incluye:

- Café,
- Limón Persa,
- Leña.

c) Clientes principales

- Empresas exportadoras y procesadoras de productos agrícolas:
PRIMAGRO S. A., NECTARESA, MAYA PAC y Agrícola Santa Marta.
- Depósitos de leña.

d) Proveedores principales

La ECA, tiene relación comercial con los proveedores siguientes, los que están vinculados a la actividad agropecuaria.

- La Semilla, S.A.
- Productos de la Tierra, S.A.
- Distribuidora El Verde.

e) Riesgos, Estrategias y Objetivos

El riesgo significativo que tiene la ECA es que los recursos financieros (efectivo) destinados a capital de trabajo, para la ejecución de los proyectos agropecuarios no se utilicen conforme se planearon y su detección no sea oportuna para permita efectuar las correcciones a cualquier desviación significativa con dichos planes.

La estrategia que actualmente se maneja y se pretende establecer es la contratación de Auditoría Externa para el diseño de un manual de normas y procedimientos de tesorería a aplicar en la ejecución de los proyectos productivos.

El objetivo a corto, mediano y largo plazo se fija en el mejoramiento de las condiciones de vida en forma sostenible de los asociados, su capacitación en las actividades agropecuarias, de su interés, para favorecer su integración a la comunidad y la generación de ingresos.

f) Información financiera de la Entidad.

La ECA no cuenta con registros principales, por lo que no emite: Estados financieros mensuales, ni integraciones contables.

Solamente operan en forma manual algunos registros auxiliares como:

Auxiliar de Bancos.

Nóminas.

Reportes de Producción.

g) Contratos diversos

La ECA ha contratado los servicios siguientes, para que la entidad tenga un respaldo de sus activos y de las actividades operativas que ejecuta:

- Ingeniero Agrónomo, que presta sus servicios profesionales de Asistencia técnica para fortalecer la forma de organización social para la producción y la capacitación productiva de los asociados, a través de la asesoría en la ejecución de los proyectos productivos aprobados y financiados por el Fondo de Tierras.

- **Firma de Auditores independientes, como consultores para el Diseño de Normas y Procedimientos de Tesorería y su Aplicación en la Ejecución de Proyectos Agropecuarios.**

4.3.2 Simulación de la ejecución del proyecto agropecuario.

A. Comprensión del proyecto productivo

1 Información General

Nombre: Proyecto productivo finca Ejemplar, Parramos, Chimal.

Alternativas seleccionadas: Sistemas de producción de café, limón

Persa y manejo de bosques naturales para producción.

2 Descripción del proyecto

El proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, fue elaborado en base a los datos recopilados del Estudio de Capacidad de Uso de la Tierra (ECUT), en junio de 2010.

Los cultivos que conforman el proyecto productivo son los siguientes:

- Café,
- Limón persa,
- Manejo de bosques naturales para producción.

Se proyecta utilizar 64 manzanas a partir del primer año para el desarrollo de las actividades propuestas en el proyecto productivo. La totalidad de los miembros del grupo solicitante, tienen amplia experiencia en las actividades productivas propuestas, por ser originarios de la zona donde se ubica la finca.

3 Objetivos y Metas

El objetivo general: Con el desarrollo e implementación del proyecto productivo, lograr la participación de la ECA, dentro del marco general del desarrollo rural, con actividades económicas rentables y sostenibles en el tiempo.

El objetivo específico: Que las actividades productivas generen un crecimiento económico para las familias beneficiadas, que permita el retorno de la inversión del crédito, participando en la sostenibilidad de la organización.

La meta: Que a partir del segundo año se inicie el pago de utilidades.

4 Análisis de Mercado

Estrategia de mercado simple, considerando la finca como un centro de producción agrícola y forestal; la comercialización incluye alianzas estratégicas con empresas exportadoras de café orgánico y con empresas procesadoras del Limón Persa, así como, la promoción de los productos forestales con propietarios de depósitos de leña presentes en la zona, mas la coordinación con el Instituto Nacional de Bosques.

- **Oferta Primer año:**
 - **Café:** 3,178 quintales. (227*14)
 - **Limón Persa:** 0 quintales.
 - **Manejo de bosques naturales para producción, primer año:** 0 metros cúbicos de leña de aliso y recibir el incentivo forestal correspondiente a 64 manzanas.(64*3,493.69)

- **Demanda:**
 - **Café Orgánico:** mundialmente existe demanda constante de café orgánico. Se prevé comercializar con empresas exportadoras en la región a través de centros de acopio, siendo las principales PRIMAGRO S. A., NECTARESA y MAYA PAC, todas están dispuestas

a desarrollar alianzas estratégicas de comercialización, considerando que la presentación del producto es en fresco.

- Limón Persa: A nivel nacional, existe una demanda constante de limón. La producción del presente proyecto se comercializará con empresas y entidades procesadoras, con presencia cerca de la finca, la principal la Cooperativa Agrícola Unión de Cuatro Pinos, la que está dispuesta a desarrollar alianzas estratégicas de comercialización, considerando que la presentación es en fresco.
- Manejo de bosques naturales para producción: El consumo de leña promedio en el municipio de Parramos, es de 0.025 metro cúbico por día por familia, equivalentes a 9.13 metros cúbicos anuales por familia, La producción de leña del presente proyecto se comercializará con propietarios de depósitos de leña situados en los municipios de Parramos, San Andrés Itzapa, El tejar y Chimaltenango del departamento de Chimaltenango.

Además de la venta de leña, se espera participar en el Programa de Incentivos Forestales del Instituto Nacional de Bosques bajo la modalidad de manejo de bosques naturales para producción.

5. Indicadores económicos y financieros, en base al Estado de Resultados Projectado.

5.1 Beneficio costo,

La relación Beneficio Costo (R. B/C), se obtiene de la división de:

Flujo de Ingresos (Actualizados) / Flujo de Egresos (Actualizados)
para nuestro proyecto tenemos:

- ✓ **Beneficio costo: 1.30 para los 12 años de vida del proyecto**

Q. 20, 471,258.71 / Q.15, 730,231.01

- ✓ **Beneficio costo: 1.10 para los 5 años presentados.**

Q. 10,505,760.47 / Q. 9,558,571.17

5.2 Valor Actual Neto (VAN)

El valor Actual Neto, se obtiene de aplicar una fórmula financiera, al Capital invertido

- ✓ **VAN: Q. 4,233,053.30 para los 12 años de vida del proyecto.**
- ✓ **VAN Q. 845,704.73 para los 5 años presentados.**

Con respecto al valor actual neto, independientemente que no representa relación numérica a la inversión inicial, por ser mayor que Q 0; la ECA ganará un rendimiento mayor que su costo de capital.

5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).

Se obtiene aplicando una fórmula financiera

- ✓ **TIR: 43 % para los 12 años de vida del proyecto.**
- ✓ **TIR: 28 % para los 5 años presentados**

La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de rendimiento anual compuesta que ganara la empresa si invierte en el proyecto y recibe los flujos positivos de efectivo dados.

B. Anexos del Proyecto Productivo

1. Flujo de caja y Estado de resultados proyectado (Cuadro 7.4.3)
2. Cronograma de actividades anual (Cuadro 7.1)
3. Flujo de caja mensual (Cuadro 7.6)
4. Programa mensual de caja [PMC] (Cuadro 7.7)

1. Flujo de caja y estado de resultados proyectado (Cuadro 7.4.3)

Cuadro No. 7.4.3

Flujo de caja y estado de resultados del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Paramos, Chimaltenango.

Flujo de caja del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Paramos, Chimaltenango.						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
Saldo al inicio del periodo	0.00	2,081,854.00	2,686,546.43	3,655,226.37	4,277,589.42	5,373,498.33
INGRESOS	0.00	2,686,546.43	2,979,080.50	2,677,731.56	3,192,238.73	3,167,759.31
Café orgánico	0.00	2,462,950.00	2,885,170.00	2,587,636.84	3,031,231.73	2,912,824.24
Limón persa		0.00	0.00	9,600.00	98,400.00	196,800.00
Reforestación		223,596.43	93,910.50	80,494.71	62,607.00	58,135.07
EGRESOS	2,081,854.00	2,081,854.00	2,010,400.56	2,055,368.51	2,096,329.82	2,150,081.05
Café orgánico		1,789,768.83	1,913,080.90	1,959,932.97	2,007,979.78	2,057,252.98
Limón persa		88,074.57	28,630.35	38,037.58	42,028.59	46,098.81
Reforestación		178,467.29	68,689.30	57,397.97	46,321.45	46,729.26
Inversiones Productivas		25,543.30				
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Abono a la deuda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO TOTAL	-2,081,854.00	2,686,546.43	3,655,226.37	4,277,589.42	5,373,498.33	6,391,176.59

Estado de resultados del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Paramos, Chimaltenango.

Flujo de ingresos y egresos actualizados						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	0.00	2,686,546.43	2,979,080.50	2,677,731.56	3,192,238.73	3,167,759.31
EGRESOS	2,081,854.00	2,081,854.00	2,010,400.56	2,055,368.51	2,096,329.82	2,150,081.05
UTILIDADES	-2,081,854.00	604,692.43	968,679.94	622,363.05	1,095,908.91	1,017,678.27

Flujo de ingresos y egresos actualizados

Factor de actualización al 12%	1.000000	0.892857	0.797194	0.711780	0.635518	0.567427
Flujo de ingresos actualizados	0.00	2,398,702.17	2,374,904.74	1,905,956.43	2,028,725.42	1,797,471.71
Flujo de egresos actualizados	2,081,854.00	1,858,798.21	1,602,679.02	1,462,970.71	1,332,255.50	1,220,013.73

Relación B/C	1.10
VAN	Q845,704.73
TIR	28%

2. Cronograma de actividades anual.

(Cuadro 7.1)

Cuadro No. 7.1.
Cronograma de actividades a desarrollar en la finca Ejemplar, durante el primer año de ejecución

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Café 227.0 Mz.	Manejo del cultivo											
	Cosecha del cultivo											
Limón Persa 12.0 Mz.	Preparación del terreno											
	Establecimiento del cultivo											
Reforestación 64.0 Mz.	Manejo de cultivo											
	Preparación del terreno											
	Establecimiento de cultivo											
	Manejo del cultivo											
AREA TOTAL: 303.0 Manzanas.												

FUENTE: Area Técnica de Acceso a la Tierra.

3. Flujo de Caja Mensual

(Cuadro 7.6)

Flujo de caja y estado de resultados Mensual del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Paramos, Chimaltenango.

Flujo de caja del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Paramos, Chimaltenango.

PERIODO	CAP TRAB	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo al inicio del periodo	2,081,864.00	-2,081,864.00	-2,216,619.84	-2,326,642.38	-2,463,468.54	-2,581,274.68	-2,768,065.48	-2,900,276.28	-2,993,532.44	-2,886,984.08	-2,386,984.08	-2,083,709.91	-1,780,436.74	-2,081,864.00
INGRESOS		0.00	0.00	0.00	0.00			31,942.34	524,532.35	524,532.35	524,532.35	524,532.35	524,532.35	2,886,548.43
Café orgánico	1,788,768.83								492,590.00	492,590.00	492,590.00	492,590.00	492,590.00	2,462,850.00
Limón persa	86,074.57													0.00
Reforestación y otros	204,010.60													0.00
EGRESOS		134,665.84	109,122.53	127,816.16	127,816.14	176,780.80	174,163.16	125,198.50	221,268.18	221,268.18	221,268.18	221,268.18	221,268.18	2,081,864.00
Café orgánico		109,122.53	109,122.53	109,122.53	109,122.53	109,122.53	109,122.53	109,122.53	205,182.20	205,182.22	205,182.22	205,182.22	205,182.22	1,789,768.83
Limón persa				4,103.48	4,103.47	28,037.52	27,819.20	3,985.15	3,985.15	3,985.15	3,985.15	3,985.15	3,985.15	88,074.57
Reforestación y otros				14,590.14	14,590.14	39,620.74	37,121.41	12,090.81	12,090.81	12,090.81	12,090.81	12,090.81	12,090.81	178,467.29
Inversiones Productivas		25,543.31												25,543.31
Intereses		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Abono a la deuda		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO TOTAL	2,081,864.00	-2,216,619.84	-2,326,642.38	-2,463,468.54	-2,581,274.68	-2,768,065.48	-2,900,276.28	-2,993,532.44	-2,886,984.08	-2,386,984.08	-2,083,709.91	-1,780,436.74	-1,477,161.66	-1,477,161.66

Estado de resultados del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Paramos, Chimaltenango

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
INGRESOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31,942.34	31,942.34	524,532.35	524,532.35	524,532.35	524,532.35	524,532.35	2,686,548.43
EGRESOS	0.00	134,665.84	109,122.53	127,816.16	127,816.14	176,780.80	174,163.16	125,198.50	221,268.18	221,268.18	221,268.18	221,268.18	221,268.18	2,081,864.00
UTILIDADES	0.00	-134,665.84	-109,122.53	-127,816.16	-127,816.14	-176,780.80	-142,220.81	-93,256.16	303,274.19	303,274.17	303,274.17	303,274.17	303,274.17	604,682.42

Flujo de ingresos y egresos actualizados

Factor de actualización al 12%	1.000000	0.892857	0.797194	0.711780	0.635518	0.567427	0.506631	0.452949	0.403863	0.360610	0.321973	0.287478	0.256675	0.229174
Flujo de ingresos actualizados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,182.98	14,449.09	211,849.82	189,151.62	168,665.38	150,790.52	134,634.39	615,687.10
Flujo de egresos actualizados	0.00	120,237.36	86,991.82	90,977.02	81,229.47	100,310.17	88,238.47	56,633.44	89,362.46	79,787.92	71,239.21	63,606.44	56,791.46	477,107.20

Cuadro No. 7.7

Flujo de caja (por semana) del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Parramos, Chimaltenango.

Flujo de caja del proyecto productivo propuesto para la finca Ejemplar, Parramos, Chimaltenango.						
PERIODO	CAP TRAB	1	2	3	4	Total
Saldo al inicio del periodo	2,081,854.00	-2,081,854.00	-2,151,886.04	-2,152,612.29	-2,151,619.65	-2,081,854.00
INGRESOS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Café orgánico	1,789,768.83					0.00
Limón persa	88,074.57					0.00
Reforestación y otros	204,010.60					0.00
EGRESOS		70,032.04	726.26	-992.64	64,900.19	133,939.59
Café orgánico (Planilla)					39,356.88	39,356.88
Limón persa (Planilla)						0.00
Reforestación (Planilla)						0.00
Café orgánico (Proveedores)		69,039.40				69,039.40
Limón persa (Proveedores)						0.00
Reforestación (Proveedores)						0.00
Reforestación (Impuesto)						0.00
Inversiones Productivas					25,543.31	25,543.31
Otros Proveedores		992.64	726.26	-992.64		
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Abono a la deuda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO TOTAL	2,081,854.00	-2,151,886.04	-2,152,612.29	-2,151,619.65	-2,216,519.85	-2,215,793.59

FUENTE: ECUT

4.3.3 Actividades y procedimientos de la ECA a llevar a cabo (aplicación).

Principales actividades administrativas a desarrollar para llevar a cabo el proyecto productivo.

Una vez conformada y registrada la ECA, deberá llevar a cabo las actividades que se detallan a continuación y cuyo desarrollo se presenta en el Anexo 2 de "Documentos y formas del área de tesorería", así:

- Asamblea general de socios (asamblea comunitaria ordinaria), realizada en diciembre de 2,010, en acta 12-2010, se estable las personas que tendrán a su cargo las firmas registradas para el manejo de la cuenta de depósitos monetarios de capital de trabajo (Formato ECA001).
- El Presidente de la junta directiva de la ECA, emite correspondencia al BANRURAL (Formato ECA002), involucrando los aspectos siguientes:
Actualización de registro de firmas y niveles de autorización para el manejo de la cuenta.
- En febrero 2011 El tesorero emitió cheque para gastos en efectivo por Q. 5,000.00 y en abril 2011, la Junta Directiva, emite "Resolución de la presidencia y junta directiva autorizando el fondo de caja chica" (ECA003).
- En base a la "Programación mensual de caja", se considerara que los gastos de otros proveedores, se realizaron con el fondo de caja chica por Q. 10,000.00, dando lugar a la emisión de la liquidación No.1 (ECA004).
- En abril 2,011, se emite "Cheques voucher" (ECA005) y "Reporte de cheques emitidos" (ECA006).
- En base a los documentos anteriores, se emite "Reporte de Bancos" (ECA007) en el mes de abril 2,011.
- Al inicio de mayo 2,011 se elabora "Conciliación bancaria" (ECA008) del mes de abril 2,011.

- El Tesorero emite en diciembre 2,010, el recibo de caja, por la recepción de aporte de Capital de Trabajo (ECA009) y la boleta de depósito, se envía al banco y hasta en el mes de abril se emite el "Reporte de Ingresos" (ECA010) y se realiza el registro en el libro auxiliar de bancos.
- En junio 2,011, se emiten dos Facturas de venta y Reporte de Ventas, se opera el auxiliar de ventas y se presenta declaración del IVA por ese mes.
- En abril 2,011, se realizan compras (ECA016) para el proyecto productivo de café,
- En abril 2,011, se pagan jornales del proyecto productivo de café orgánico (ECA018)

4.4 Memorándum de Planeación.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MEMORANDUM DE PLANEACIÓN

		PT:T-4
	Firma	Fecha
Realizó	ORF	17/02/11
Revisó	ORF	17/02/11

a) Aspectos Generales:

La ECA Ejemplar, fue creada el 01 de enero de 2010, con un plazo indefinido, bajo la estructura de una Empresa Campesina Asociativa formada por campesinos beneficiarios del proceso de transformación agraria, constituidos en una colectividad bajo una gestión común para explotar directa y personalmente la tierra, satisfacer sus necesidades, comercializar e industrializar sus productos y distribuir las utilidades en cada ejercicio contable; constituida mediante Acta de Constitución No.01, autorizada por el alcalde del municipio de Parramos e inscrita en el Registro de ECAS con fecha 15 de febrero de 2010

A partir del 01 de noviembre de 2010, la ECA es beneficiaria de un crédito para la compra de la finca Ejemplar, ubicada en Parramos, Chimaltenango. El traslado para la toma de posesión de la finca se realizó el 08 de enero de 2011. La ECA inició la ejecución del proyecto productivo aprobado por FONTIERRAS, a partir del 08 de enero de 2011.

b) objetivo

El objetivo de la actividad de sistematización, es el diseño de normas y procedimientos de tesorería en la ejecución de un proyecto productivo, el cual servirá para implementarlo en la entidad, y aplicarlo con las personas involucradas en el proceso.

Este propósito se basa en los siguientes objetivos:

- Salvaguarda del efectivo.
- Garantizar la confiabilidad de la información financiera de Tesorería.
- Promover la exactitud, veracidad y eficiencia de las operaciones de Tesorería.
- Definir los mecanismos necesarios que permitan dar seguimiento a los procedimientos implementados ajustados a las necesidades de Tesorería de la ECA.
- Hacer una descripción de los principales procedimientos utilizados, así como de los propuestos para implementar en el desarrollo de las operaciones de tesorería.
- Proponer normas, que detallen las principales directrices emitidas por la Junta Directiva y entidades que rigen las actividades de Auditoría; y que permitan conocer, la ruta que llevan las distintas operaciones que se realizan en el área de Tesorería y sus principales registros.

c) Alcance:

El alcance de los análisis comprende el examen y evaluación de la adecuación efectiva de los procedimientos y normas de tesorería en este tipo de entidades, la calidad de la ejecución de los procedimientos de tesorería para su implementación posterior, por parte de la administración.

d) Fechas importantes

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| ▪ Requerimiento de la sistematización | enero 2011. |
| ▪ Inicio del proceso | marzo 2011. |
| ▪ Entrega de Manual y formas | abril 2011. |

e) Personal clave de la ECA

- Juan Pablo Primo Presidente de la ECA
- José Juan Bámaca Vicepresidente.
- Tomas Pablo Tax Tesorero.

f) Transacciones principales de la ECA

DEL CICLO DE TESORERIA:

- Procedimientos de registro y control de efectivo.
- Procedimientos para la programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.
- Procedimientos para la colocación de excedentes de caja.

Se realizará el análisis selectivo del proceso de registro y control de efectivo en la Tesorería, previo a los diagramas de flujo de procesos que identificarán los procedimientos propuestos aplicables.

DEL CICLO DE INGRESOS

- Procedimiento de registro y control de Ingresos.

DEL CICLO DE EGRESOS

- Procedimientos o mecanismos de autorización de pagos.

g) Desarrollo del Trabajo de Sistematización por parte de Auditoría Externa.

- **Conocimiento y comprensión de la ECA y su ambiente**

Para determinar de manera adecuada el plan de “Diseño de normas y procedimientos de tesorería en la ejecución de proyectos productivos”, es necesario conocer la capacidad que tiene la ECA para responder al desarrollo de las actividades del ciclo de tesorería y otros ciclos relacionados.

- **Entendimiento del Ciclo de tesorería y relacionados.**

1. Procedimientos de registro y control de efectivo.

Se realizará el análisis selectivo del proceso de registro y control de efectivo en la Tesorería, previo a los diagramas de flujo de procesos que Identificarán los procedimientos actuales y los propuestos aplicables.

2. Procedimientos para la Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.

Se realizarán narrativas de la programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos, previos a los diagramas de flujo de procesos y **las matrices de riesgos identificados.**

3. Procedimientos para la Colocación de excedentes de caja.

h) Métodos a utilizar en la evaluación

Se utilizarán los siguientes métodos para analizar el ciclo de tesorería y relacionados:

- Visita preliminar al área de tesorería de la ECA
- Recopilación de la información general de la ECA
- Entrevistas
- Flujogramación de los procedimientos.
- Narrativas.
- Matrices de Control y Riesgo.

i) Productos a entregar como resultado del trabajo de Sistematización.

Como resultado de la sistematización del “Diseño de normas y procedimientos de tesorería en la ejecución de proyectos productivos”, se emitirá un informe, el que contendrá lo siguiente:

1. Informe de debilidades de control interno, conforme a Coso.
2. “Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería” condensado.
3. Documentos y formas diseñadas.

j) Personal de Auditoría a cargo:

Socio a Cargo	Otto Figueroa
Asistente 1	Heidi Paola Figueroa
Asistente 2	Ricardo Villatoro

k) Horas estimadas del proyecto

- | | |
|---------------------------|-----------|
| ▪ Estrategia y planeación | 5 horas |
| ▪ Trabajo de campo | 180 horas |
| ▪ Desarrollo del informe | 80 horas. |

Heidy Paola Figue

Heydi Paola Figueroa

Asistente I

Otto R Figueroa Socio

Nombre y firma. Puesto

Socio

4.4.1 Planificación del Trabajo.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
 DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
 CICLO DE TESORERÍA Y RELACIONADOS
 PROGRAMA DE TRABAJO

		PT: T 5
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	21/01/2011
Revisó	ORF	21/01/2011

Objetivos:

- 1 Conocer los diferentes procesos del Ciclo de Tesorería y relacionados
- 2 Garantizar la confiabilidad de la información Financiera
- 3 Determinar el diseño correcto del proceso y normas del ciclo de Tesorería

No.	Descripción	Revisión Final		
		Hecho por	Fecha	Ref.
1	Entrega de la propuesta de servicios.	ORF	02/02/2011	PT-1
2	Elaboración de Memorándum de Planeación, conociendo el proceso, a través de la investigación con la presidencia y tesorería.	ORF	17/02/2011	PT-2
3	Documentar el entendimiento de la entidad y su ambiente.	ORF	01/03/2011	PT-3
4	Analizar los procesos del ciclo de tesorería y relacionados, preparar las narrativas.	ORF	01/03/2011	S/p-1 A S/p 3
4.1	Entrevista, Procedimientos y flujograma referente a los Procesos del Ciclo de Ingresos: Percepción de Ingresos, Venta de productos o servicios y Resguardo de efectivo.	ORF	01/03/2011	S/p-1
4.2	Entrevista, Procedimientos y flujograma referente a los Procesos del Ciclo de egresos: Mecanismos de autorización de pagos y Emisión de cheques.	ORF	01/03/2011	S/p-2
4.3	Entrevista, Procedimientos y flujograma referente a los Procesos del ciclo de Tesorería: Programación financiera anual del flujo de Ingresos y egresos; y la Colocación de Excedentes.	ORF	02/03/2011	S/p-3
5	Diagnosticar la ECA, identificando debilidades, riesgos y proponer los procesos.	ORF	02/03/2011	S/p-4
6	Presentar Informe de Diseño de los procesos del ciclo de tesorería y relacionados.	ORF	02/04/2011	PT 5

4.5 Trabajo de Diseño de Procedimientos.

En el presente capítulo, se presentan los principales procedimientos en forma detallada y los mismos se trasladarán a la práctica, a través de la emisión de los formatos a utilizar o las resoluciones normativas a ilustrar, las que se aplicarán al caso de la Finca Ejemplar para el año 2,011.

El diseño de los procedimientos se conformó, así:

DEL CICLO DE TESORERIA:

- **Procedimientos de Registro y control de Efectivo.**
 - Administración del efectivo.
 - Resguardo de los ingresos
 - Administración de las cuentas bancarias.
- **Procedimientos para la Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.**
 - Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.
- **Procedimientos para la Colocación de excedentes de caja.**
 - Colocación de excedentes de caja.

Se realizará el análisis selectivo del proceso de registro y control de efectivo en la Tesorería, previo a los diagramas de flujo de procesos que identificarán los procedimientos propuestos aplicables.

DEL CICLO DE INGRESOS

- **Procedimiento de Registro y control de Ingresos.**
 - Registro y control de Ingresos

DEL CICLO DE EGRESOS

- **Procedimientos o Mecanismos de autorización de pagos.**

4.5.1 Procedimientos de registro y control de efectivo

1. Administración de efectivo -Manejo de Caja Chica-

1.1 Entrevista de Manejo de Caja Chica

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

ENTREVISTAS

CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS

PROCESOS DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO- Manejo de Caja chica-

		S/p-1.2
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	01/03/11
Revisó	ORF	08/03/11

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Juan Pedro Tax

Fecha de Entrevista 01/03/2011

Posición dentro de la ECA Presidente y Tesorero

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se clasifican las facturas conforme el tipo de gasto?		X
2	¿La liquidación de Caja Chica contiene: Número de factura, Fecha, Nombre y NIT del proveedor, Descripción y valor de Factura?		X
3	¿Se liquida la caja chica constante y oportunamente al haber gastado por lo menos el 60% del monto del fondo?		X
4	¿Se tiene contemplado hacer liquidación de cierre al concluir el Proyecto Productivo?	X	
5	¿Se trasladan al tesorero las liquidaciones revisadas debidamente y autorizadas?		X
6	¿Se aplican al fondo de caja chica, las restricciones siguientes: No se pagan nominas de jornales, No se adquieren activos fijos y No se pagan facturas mayores de Q. 3,000.00?		X
7	¿Está el Archivo de los documentos de soporte, a cargo de la persona nombrada para su manejo (quien está obligado a presentarlos a cualquier autoridad fiscalizadora autorizada)?	X	

CONCLUSIÓN:

Sobre los procedimientos de control NO existe debida autorización, segregación de niveles de autoridad y verificación independiente.

CALIFICACIÓN:

DEFICIENTE

4.5.1 Procedimientos de Registro y Control de Efectivo

1. Administración de efectivo -Manejo de Caja Chica-

2.1 Narrativa del procedimiento actual del manejo de caja chica

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS

PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO Y CONTROL DE EFECTIVO

NARRATIVA DEL MANEJO DE CAJA CHICA.

	Firma	Fecha
Realizó	HPF	01/03/2011
Revisó	ORF	03/03/2011

Entidad: Empresa Campesina Asociativa Ejemplar

Entrevistado: Juan Pablo Primo

Fecha de Entrevista: 01/03/2011

Posición dentro de la ECA: Presidente de la Junta Directiva

Tiempo del Puesto: Un año

Jefe inmediato: Asamblea General Comunitaria

Descripción del Proceso:

El 01 de marzo se efectuó la entrevista del proceso de Manejo de Caja chica, observándose que actualmente no existe este fondo como tal, por lo que deberá implementarse su uso.

Objetivos del Proceso :

1. El objetivo principal es identificar los procesos importantes e indispensables, analizar los existentes y realizar su rediseño y normativa.
2. Implementar los requerimientos de la administración de la ECA, en el manejo de caja chica, a través del contenido de la "resolución de presidencia" a emitir sobre su manejo.

Alcance:

Verificación del manejo de la caja chica y sus liquidaciones periódicas.

Procesos involucrados en el manejo de Caja Chica

Presidencia de la ECA Juan Pablo Primo

Tesorería Juan Pedro Tax

Coordinadores de comités

PROCESO ACTUAL.

Ante el tesorero, se presentan los Coordinadores de los comités de producción, solicitando gastos menores a realizarse en efectivo, los que se detallan con los pasos siguientes:

Creación del fondo, su uso y liquidaciones periódicas.

Creación: del fondo de caja chica (no se autoriza por medio de resolución de la presidencia y junta directiva de la ECA.)

1. Se emite cheque a nombre del Tesorero para efectuar pagos al contado (el monto es variable, se inicio con Q. 5,000.00).
2. El Coordinador del comité de producción respectivo, presenta su solicitud verbal del gasto a realizar indicando proveedor y monto del gasto.
3. El encargado del fondo emite un vale de caja chica a nombre del interesado por el monto requerido.
4. El interesado firma el vale de caja chica y recibe el efectivo.
5. El interesado realiza la compra, solicitando el documento de soporte correspondiente.
6. El documento de soporte debidamente cancelado, es presentado al encargado del fondo para sustitución del vale de caja chica (el cual es anulado).

Liquidación de caja chica.

1. El encargado de caja chica ordena las facturas por fecha (no se clasifican conforme el tipo de gasto)
2. El encargado del fondo elabora un listado de facturas para reintegro (sin formato específico) que contiene: número de factura, fecha, nombre y valor de factura).
3. El encargado periódicamente liquida los comprobantes de que dispone (no es constante ni oportunamente, no se ha definido monto límite de gastos para solicitar reintegro).
4. El encargado del fondo archiva los documentos de soporte.
5. El encargado del fondo emite cheque de reintegro de los gastos a su nombre.


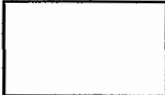



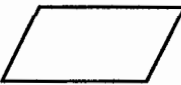



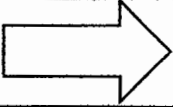
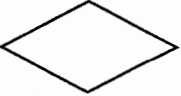
Deficiencias encontradas:

1. La asignación de efectivo no se maneja como un fondo fijo.
2. La ECA no cuenta con un normativo definido.
3. En cada paso del proceso actual, se encuentran deficiencias de control interno, así:
 - No se ha definido un monto fijo para la caja chica.
 - En las liquidaciones, las facturas no se clasifican conforme el tipo de gasto.
 - No se utiliza un formato definido para las liquidaciones de gastos.
 - No se ha definido un mínimo de gastos, para presentar la liquidación para reintegro.
 - No se han establecido restricciones para los gastos a realizar con el fondo, tales como:
No pagar nominas (jornales), no adquirir activos fijos y no pagar facturas mayores de Q. 4000.00
4. No se solicita fianza al encargado de su manejo.

Conclusión: Al conocer el proceso, podemos concluir que los objetivos esperados no han sido satisfactoriamente alcanzados y se pudo identificar deficiencias, de las cuales se presentará un rediseño adecuado.

SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMACIÓN

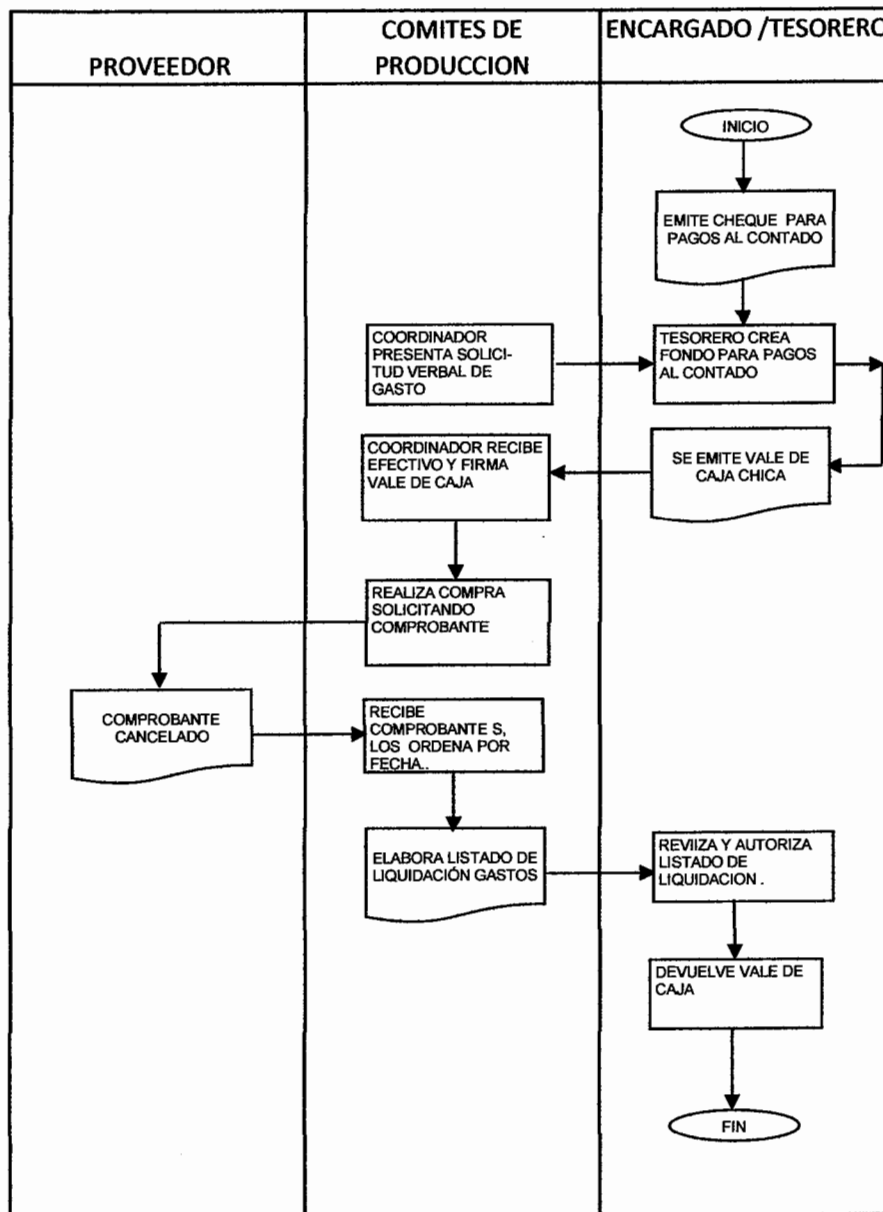
El significado de la simbología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo, de acuerdo a la forma ANSI (American National Standard Institute), se presenta a continuación.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O PROCESO
	ARCHIVO FINAL
	ARCHIVO TEMPORAL
	CONECTOR DENTRO DE LA PÁGINA
	INSPECCION
	CONECTOR DE FUERA DE PÁGINA
	DOCUMENTO
	MULTIDOCUMENTO
	TRANSFERENCIA
	DECISIÓN

4.5.1 Procedimientos de registro y control de efectivo

1. Administración de Efectivo -Manejo de Caja Chica.-

3.1 Flujoqramación de procedimiento de Manejo de Caja Chica.



Fuente: Elaboración propia basada en una ECA.

4.5.1 Papel de Trabajo Manejo de Caja Chica.

Arqueo de Caja Chica.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR		PT:CC-3
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Firma	Fecha
ARQUEO DE CAJA CHICA	Realizó HPF	03/03/11
	Revisó ORF	03/03/11

ECA EJEMPLAR

DEPENDENCIA: FONDO DE EFECTIVO

FECHA: 01/03/2011

(X) OFICINA: FINCA CHIMALTENANGO

ARQUEO DE FONDOS Y VALORES

CUADRE FINAL DE FONDO ROTATIVO

LIQUIDACIONES PENDIENTES DE REINTEGRO	Q.	-
LIQUIDACIÓN No.	-	
LIQUIDACIÓN No.		
LIQUIDACIÓN No.		
LIQUIDACIÓN No.		
LIQUIDACIÓN No.		
DOCUMENTOS POR LIQUIDAR- ANTICIPOS POR LIQUIDAR	Q.	300.00
VALES CAJA CHICA (ANTICIPOS)	Q.	-
TOTAL PENDIENTE DE REINTEGRO	Q.	300.00
BANCO SALDO SEGÚN CHEQUERA	Q.	-
EFECTIVO Y VALES (ANTICIPOS) (HOJA 2)	Q.	4,700.00
TOTAL DE EFECTIVO ARQUEADO	Q.	5,000.00
RESUMEN:		
FONDO ASIGNADO	Q.	5,000.00
TOTAL DE EFECTIVO ARQUEADO	Q.	5,000.00
DIFERENCIA	Q.	-

El efectivo y documentos que fueron arqueados el día 05 de marzo del año dos mil once, son entregados íntegramente al encargado del Fondo de Caja Chica, señor José Mario Sazo el cual asciende a la cantidad de: Documentos por Liquidar Q.300.00, Vales de Caja Chica Q. 500.00, Efectivo Q. 4,200.00 ,dando un total de Q. 5000.00 del fondo total asignado.

Josñe Mario Sazo

Heidu P. Figueroa

José Mario Sazo
Encargado del Fondo

Heidy Paola Figueroa
Auditoría Interna

- * El Encargado no cuenta con fianza de fidelidad.
- ** No existe normativo emitido por Presidente y/o Junta Directiva.
- *** El Monto del fondo no está definido, Q. 5,000.00 es insuficiente.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR		PT:CC-1
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Firma
ARQUEO DE CAJA CHICA		Fecha
Realizó	HPF	03/03/11
Revisó	ORF	03/03/11

**ECA EJEMPLAR
AUDITORIA EXTERNA**

FONDO DE CAJA CHICA TESORERIA FECHA: 05/03/2011
(X) OFICINAS

EFFECTIVO:

BILLETES			4,100.00
10	200.00	2,000.00	
21	100.00	2,100.00	
	50.00	-	
	20.00	-	
	10.00	-	
	5.00	-	
	1.00	-	
	0.50	-	

MONEDAS:

			100.00	4,200.00
100	1.00	100.00		
	0.50	-		
	0.25	-		
	0.10	-		
	0.05	-		
	0.01	-		

VALES (ANTICIPOS) 1/2 500.00 500.00

TOTAL EFECTIVO: 4,700.00

Documentos 1/2

DOCUMENTOS:

VALES (ANTICIPOS):

FECHA.	VALES/ FORM. No.	NOMBRE	CONCEPTO	VALOR Q.	CHEQUE No.
20/01/2011	8568	Victor Manuel Ayala		500.00	Efectivo
TOTAL				500.00	

Josñe Mario Sazo
José Mario Sazo
Encargado del Fondo

Heidu P. Figueroa
Heidy Paola Figueroa
Auditoria Interna

* fecha fuera de tiempo para liquidar

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR		PT:CC-2
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Firma
ARQUEO DE CAJA CHICA	Realizó	HPF 03/03/11
	Revisó	ORF 03/03/11

FONDO DE CAJA CHICA TESORERIA FECHA: 05/03/2011

DOCUMENTOS PARA LIQUIDAR :

FECHA.	VALES/ FORM. No.	NOMBRE		VALOR Q.	CHEQUE No.
15/01/2011	12000351838	TELGUA	tarjeta celular	100.00	<input type="radio"/>
29/02/2011	6734	Ferretería el Campesino	bolsas plastic	200.00	<input type="checkbox"/>
TOTAL				300.00	

Josñe Mario Sazo

Heidu P. Figueroa

Encargado del Fondo	Auditoria Interna
<input type="radio"/> No hay un archivo metálico para resguardo de papelería. * Fecha para liquidación atrasada	
<input type="checkbox"/> Documento sin nombre ni NIT.	

4.5.2 Procedimientos de registro y control de efectivo

1. Resguardo de los Ingresos

1.1 Entrevista de Resguardo de los Ingresos

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

ENTREVISTAS

CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS

PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE EFECTIVO- Resguardo de Ingresos -

		S/p-2.3
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/11
Revisó	ORF	02/03/11

Entrevistados: Juan P Primo y Juan Pedro Tax

Fecha de Entrevista 02/03/2011

Posición dentro de la ECA Presidente y Tesorero

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se solicita al oferente de donación cheque a nombre de la ECA o depósito directo a la cuenta de depósitos monetarios?		X
2	¿Se endosan inmediatamente para depósito en cuenta de depósitos monetarios, los cheques recibidos?		X
3	¿Los pagos de las facturas por ventas se lleven a cabo con cheque de "Caja" o en efectivo, dependiendo del monto de las mismas?		X
4	¿Se elabora boleta de depósito bancario y se envía al banco en forma diaria?		X
5	¿Se registran semanalmente los ingresos al Libro de bancos (T 015)?		X

4.5.2 Procedimiento de registro y control de efectivo

2. Resguardo de los Ingresos

2.1 Narrativa de Resguardo de los Ingresos.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS
PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO Y CONTROL DE INGRESOS
RESGUARDO DE LOS INGRESOS

		PT: C/2.3
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Entidad: Empresa Campesina Asociativa Ejemplar
Entrevistados: Juan Pablo Primo y Pedro Pablo Tax
Fecha de Entrevista: 02/03/2011
Posición dentro de la ECA: Presidente de la Junta Directiva
Tiempo del Puesto: Un año
Jefe inmediato: Asamblea General Comunitaria

Descripción del Proceso:

El 02 de marzo se efectuó la entrevista del proceso de Resguardo de los ingresos, actualmente no se cuenta con este proceso definido, por ser primer período del proyecto productivo.

Objetivos del Proceso:

1. El objetivo principal es identificar los procesos importantes e indispensables para su diseño y normativa.
2. Implementar procesos de control necesarios para la adecuada administración de la ECA.

Alcance:

Resguardo de los aportes de capital de trabajo y de los productos derivados del proyecto productivo.

Procesos involucrados en el resguardo de los ingresos.

Presidencia de la ECA Juan Pablo
Tesorería Juan Pedro Tax

PROCESO ACTUAL

Resguardo de los ingresos

Es el proceso a través del cual se resguardan los ingresos por aportes de Capital de Trabajo y de los productos o servicios derivados de los proyectos productivos.

1. Se recibe del oferente del subsidio o donación la cantidad otorgada con cheque o efectivo.
2. Los cheques recibidos, se endosan para depósito en la cuenta de depósitos monetarios que corresponde (cuenta de Capital de Trabajo).
3. Los pagos recibidos por las ventas de productos o servicios, se pueden dar en cheque o en efectivo.
4. Para los ingresos totales, se elabora boleta de depósito bancario y se envía al banco.

Deficiencias encontradas:

1. Actualmente, la ECA no cuenta con normativa definida para este proceso.
2. La falta de conocimientos técnicos de los administradores, da lugar a que se contrate una persona especializada y /o la capacitación del tesorero.

3. Las deficiencias de Control Interno, son:

- No se solicita al donante cheque a nombre de la ECA o depósito directo a la cuenta de depósitos monetarios de la ECA.
- El pago de las ventas de productos o servicios, de acuerdo con su monto, no son solicitados o en cheque de "Caja" o en efectivo.
- No se elaborará diariamente boleta de depósito bancario, ni se envía el depósito al banco, a la brevedad posible.
- No se hace semanalmente, el registro al libro auxiliar de Bancos (T015)

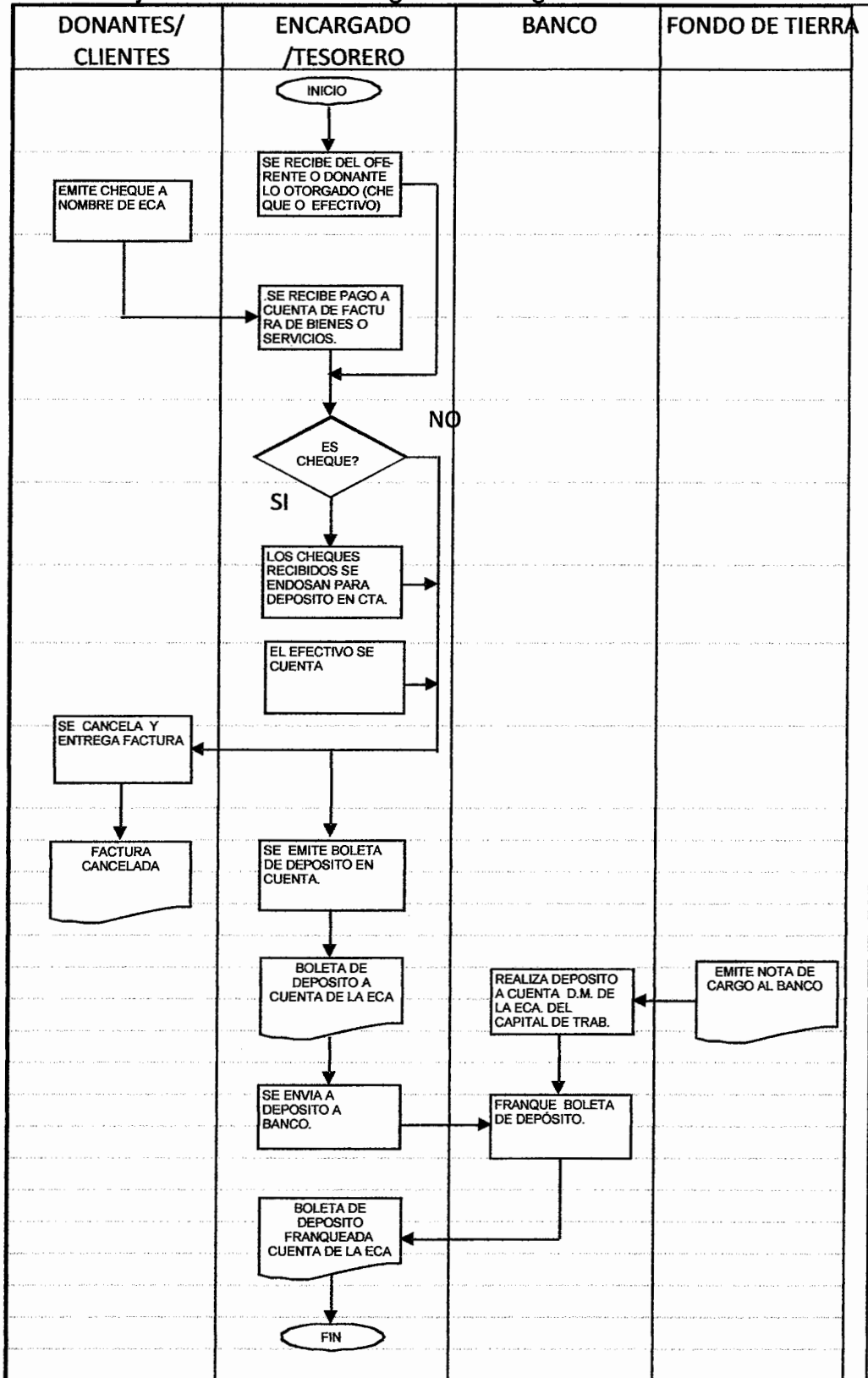
Riesgos:

1. Pérdida o robo durante el traslado.

4.5.2 Procedimiento (Registro y control) de Efectivo.

3. Resguardo de los Ingresos

3.3 Flujo del Proceso de Resguardo de Ingresos.



4.5.2 Procedimiento de registro y control de efectivo

4. Administración de cuentas bancarias – Apertura y cheques-

1.1 Entrevista de aapertura de cuenta y manejo de cheques.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

ENTREVISTAS

CICLO DE TESORERIA

PROCESOS DE ADMINISTRACION DE CUENTAS BANCARIAS - Apertura de cuenta bancaria y manejo de cheques-

		S/p-1.1
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Juan Pedro Tax

Fecha de Entrevista 02/03/2011

Posición dentro de la ECA Presidente y Tesorero

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Es un representante de la Junta directiva, el que se presenta al banco para solicitar el registro de las firmas de la cuenta, con la nota correspondiente?	X	
2	¿Se incluye en la solicitud de firmas, los niveles de autorización?		X
3	¿Se emite acta de la Asamblea general de asociados, donde se autorizan las firmas de las personas asignadas?		X
4	¿Se da el aviso de cambio de firmas al banco, cada vez que hay cambio de directivos con firma autorizada?		X
5	¿Se verifica que las facturas por compras, se razonen, se firmen de recibido y se autoricen, previo a su recepción para pago?		X
6	¿Cuentan las compras, con dos o tres cotizaciones, dependiendo de su monto?		X
7	¿Se emiten los cheques únicamente a nombre del proveedor y por el monto exacto de la factura?		X
8	¿Los cheques cuentan con la inscripción "no negociable"?		X

CONCLUSIÓN:

Sobre los procedimientos de control no existe debida autorización, segregación de niveles de autoridad y verificación independiente.

4.5.2 Procedimiento de registro y control de efectivo

5. Administración de cuentas bancarias – Apertura y cheques-

2.1 Narrativa de apertura de cuenta y manejo de cheques.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS
PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO Y CONTROL DE EFECTIVO
NARRATIVA DE APERTURA Y ADMINISTRACION DE CUENTAS BANCARIAS

		PT: C/1.1
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Entidad: *Empresa Campesina Asociativa Ejemplar*
Entrevistado: Juan Pablo Primo
Fecha de Entrevista: 02/03/2011
Posición dentro de la ECA: Presidente de la Junta Directiva
Tiempo del Puesto: Un año
Jefe inmediato: Asamblea General Comunitaria

Descripción del Proceso:

El 02 de marzo se efectuó la entrevista del proceso de apertura y administración de cuentas bancarias, la que se inicio con la apertura y registro de firmas de la ECA, se programo el inicio de la emisión de cheques, lo que permitió una comprensión del control interno aplicado a esta administración de cuentas bancarias.

Objetivos del Proceso:

1. El objetivo principal es identificar los procesos importantes e indispensables para su diseño y normativa.
2. Llenar requerimiento de FONTIERRAS de incluir la elección de los responsables del manejo de la cuenta bancaria dentro de la emisión del acta de asamblea general, que contenga la aprobación del plan de inversión y su solicitud.

Alcance:

Apertura de cuentas bancarias, registro de firmas y emisión de cheques.

Procesos involucrados en apertura de cuentas y registro de firmas.

Asamblea General Comunitaria

Presidencia de la ECA Juan Pablo
Tesorería Juan Pedro Tax
Comités de Producción Coordinadores de Comités.

Apertura de cuenta y autorización de Firmas:

A la agencia del BANRURAL en la localidad, se presenta el presidente de la ECA, para realizar la apertura de cuentas bancarias, este proceso se detalla en los pasos siguientes:

1. La Asamblea General de Socios, designa las personas que tendrán firmas registradas en la cuenta monetaria de Capital de Trabajo.
2. El presidente y las personas con firma se presentan al banco, con nota solicitando la apertura de cuenta y registro de firmas.

Solicitud de Cheques

Los coordinadores de los diversos comités de producción, son los encargados de realizar el proceso de compra y solicitud de cheques, en la adquisición de bienes y suministros. El proceso se detalla, así:

1. Los coordinadores de los comités de producción solicitan pedidos a los proveedores.
2. El proveedor presenta pedido o factura proforma.
3. El Coordinador del Comité, autoriza el pedido o factura proforma.
4. El Coordinador de comité solicita al Tesorero la emisión de cheque, adjuntando pedido autorizado y factura.
5. El Tesorero verifica si cuenta con saldo en la cuenta de banco.

- 6 a. Si hay saldo en banco, se emite cheque a nombre de proveedor.
7. Se entrega cheque a proveedor.
8. Proveedor cancela factura de contado y/o emite recibo de caja.
9. Tesorero recibe factura cancelada y original de pedido, para archivarlo

Deficiencias encontradas:

1. Actualmente, la ECA no cuenta con normativo definido.
2. La falta de conocimiento de los Directivos, da lugar a la falta de aviso al banco de actualización de firmas.
3. Las compras no cuentan con dos o tres cotizaciones dependiendo del monto de la misma.
4. No se requiere que las facturas se encuentren razonadas, con firma de recepción y autorización de la Presidencia.
5. Los cheques no se emiten estrictamente a nombre del proveedor, solamente por el monto de la factura y no cuentan con la inscripción "no negociable".

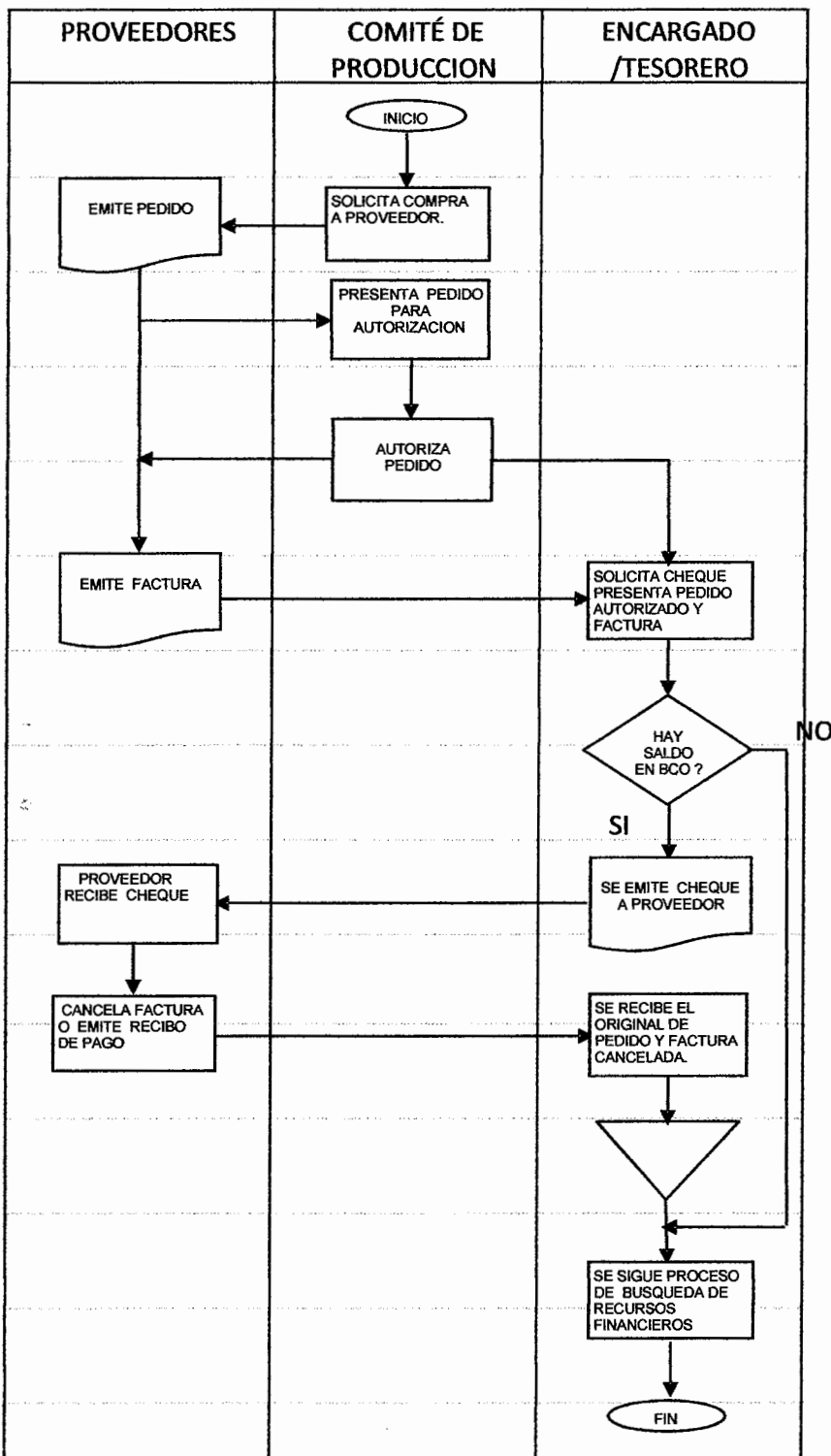
Riesgos:

1. El rechazo de cheques por firma no registrada.
2. Gastos innecesarios derivados del rechazo de cheques.
3. Crear mala imagen de la ECA.

4.5.2 Procedimiento de registro y control de efectivo

6. Administración de cuentas bancarias – Apertura y cheques-

3.1 Flujo de apertura de cuenta y manejo de cheques.



Fuente: Elaboración propia basada en una ECA.

4.5.3 Procedimientos para la Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.

1. Elaboración de Flujo de ingresos y egresos consolidado anual (Cuadro 7.3.1), (Ídem: Flujo de Caja Mensual –Cuadro 7.6- y Programa Mensual de Caja –Cuadro 7.7).
- 1.1 Entrevista de Proceso de Flujo de ingresos y egresos consolidado anual.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

ENTREVISTAS

CICLO DE TESORERIA

PROCESO PROGRAMACION FINANCIERA ANUAL-Flujo de ingresos y egresos-

		S/p-4.
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Juan Pedro Tax

Fecha de Entrevista 02/03/2011

Posición dentro de la ECA Presidente y Tesorero

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se verifica que el saldo inicial de Caja, esté conciliado?	X	
2	¿Se cuenta con programa de transferencias de Capital de Trabajo aprobado por el Fondo de Tierras, para determinar los ingresos?	X	
3	¿Se establecen mensualmente, las erogaciones proyectadas conforme a lo programado por cada proyecto productivo?	X	
4	¿Se concluye determinando el saldo final de caja?	X	

CONCLUSIÓN:

Sobre los procedimientos de control no existe debida autorización, segregación de niveles de autoridad y verificación independiente.

4.5.3 Procedimientos para la Programación financiera anual del flujo de Ingresos y egresos.

2. Elaboración de Flujo de ingresos y egresos consolidado anual (Cuadro 7.3.1), (Ídem: Flujo de Caja Mensual –Cuadro 7.6- y Programa Mensual de Caja –Cuadro 7.7).
- 2.1 Narrativa de Proceso de Flujo de ingresos y egresos consolidado anual.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS

PROCEDIMIENTOS PARA LA PROGRAMACION FINANCIERA ANUAL DE FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS.

NARRATIVA DE ELABORACION DE FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS

Entidad: Empresa Campesina Asociativa Ejemplar
Entrevistados: Ing. Carlos del Valle
Juan Pablo Primo y Pedro Pablo Tax
Fecha de Entrevista: 02/03/2011
Posición dentro de la ECA: Proveedor de Asistencia Técnica.
Tiempo del Puesto: Seis meses
Jefe inmediato: Junta Directiva.

		PT: C/4
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Descripción del Proceso:

El 02 de marzo se efectuó la entrevista del proceso de Elaboración de Flujos de ingresos y egresos por proyecto, actualmente los formula la persona especializada contratada por FONTIERRAS para la prestación de la asistencia técnica a los asociados.

Objetivos del Proceso:

1. El objetivo principal es identificar los procesos importantes e indispensables para su diseño y normativa.
2. Efectuar la proyección de los Ingresos y egresos necesarios para llevar a cabo los proyectos productivos aprobados por el Fondo de Tierras por Actividad y Consolidado, y de acuerdo al período requerido (largo plazo, anual y mensual).

Alcance:

Estados de flujo de ingresos y egresos por tipo de cultivo, por la duración del proyecto, anual y mensual.

Procesos involucrados en la elaboración del Flujo de ingresos y egresos.

Proveedor de Asistencia Ing. Carlos del Valle

Formulación del Flujo de ingresos y egresos.

El Asesor técnico apoya a la comunidad en elaborar el Flujo de ingresos y egresos real.

1. Asesor recibe de BANRURAL estado bancario mensual.
2. Determina el saldo inicial de Caja Bancos.
3. Traslada estado de cuenta a tesorero para "Proceso de conciliación bancaria".
4. Fondo de Tierras traslada programa de las transferencias de Capital de trabajo aprobado.
5. Asesor técnico determina mensualmente los aportes de Capital de trabajo a recibir, conforme el avance del proyecto productivo.
6. Asesor técnico determina mensualmente los egresos por cada proyecto, en base al Flujo de ingresos y

egresos proyectado.

7. Se determina el saldo final de caja.

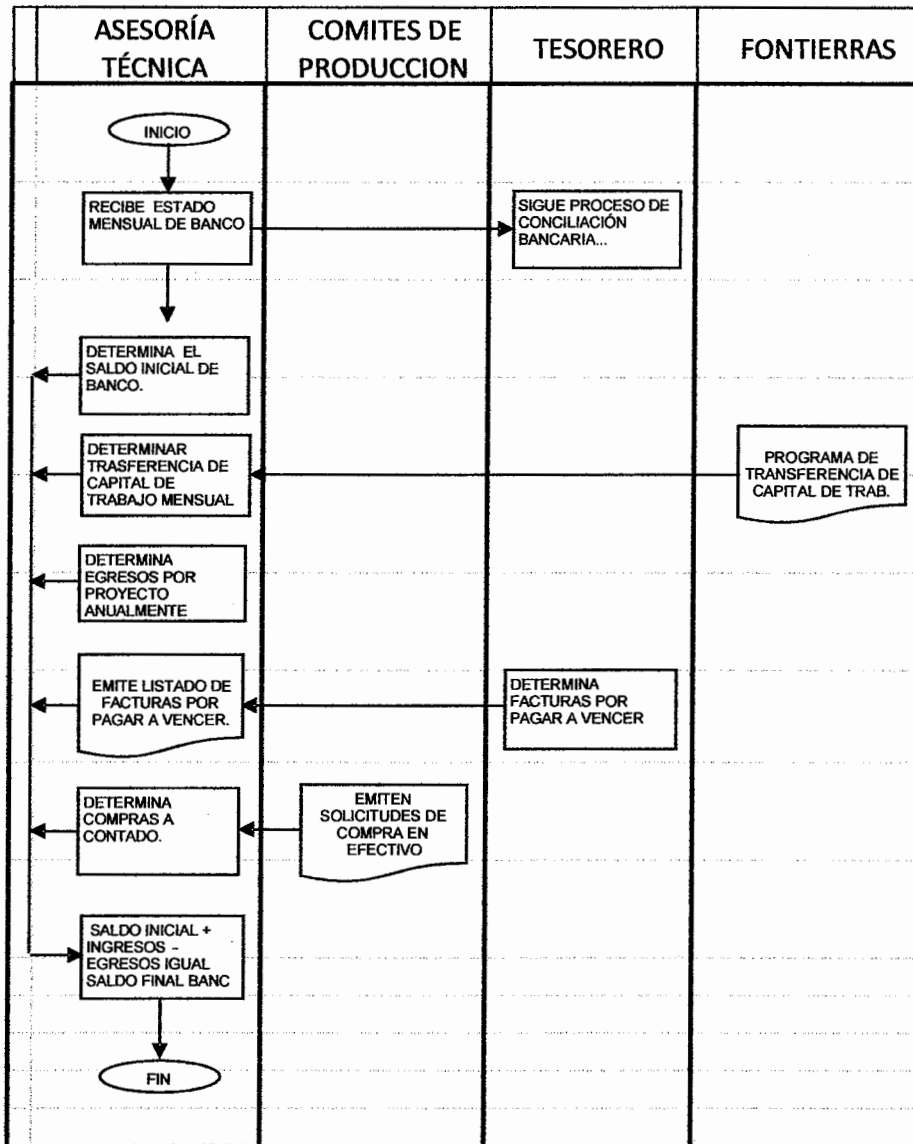
Deficiencias encontradas:

1. Actualmente, la ECA no cuenta con normativo definido.
2. La falta de conocimiento de los Directivos a cargo, da lugar a la contratación de personal especializado.
3. La falta de elaboración de la conciliación bancaria puede afectar este proceso.

4.5.3 Procedimientos para la Programación financiera anual del flujo de ingresos y egresos.

3. Elaboración de Flujos de ingresos y egresos consolidado anual (Cuadro 7.3.1), (Ídem: Flujo de Caja Mensual –Cuadro 7.6- y Programa Mensual de Caja –Cuadro 7.7).

3.1 Flujogramación del Procedimiento de Elaboración de Flujo de ingresos y egresos consolidados anuales.



Fuente: Elaboración propia basada en una ECA.

4.5.4 Procedimiento para la colocación de excedentes de caja.

1. Colocación de excedentes temporales de caja.

1.1 Entrevista sobre colocación de excedentes de caja.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

ENTREVISTAS

CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS

PROCESO COLOCACION DE EXCEDENTES DE CAJA

		S/p-4.5
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Juan Pedro Tax

Fecha de Entrevista 02/03/2011

Posición dentro de ECA Presidente y Tesorero

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se verifica que el saldo inicial de Caja, cuente con saldo superior a la necesidad de egresos de los 11 meses siguientes?		X
2	¿Se ha verificado con el programa de transferencias de Capital de Trabajo aprobado por el Fondo de Tierras, para determinar los ingresos de los 11 meses siguientes?		X
3	¿Se han verificado, mensualmente, las erogaciones proyectadas conforme a lo programado por cada proyecto productivo?		X
4	¿Se han recopilado las opciones de inversión en el mercado de valores, tanto en entidades privadas como con el Estado?		X
5	¿Se someten a aprobación de la Asamblea General de asociados la inversión temporal de excedentes de caja?		X

4.5.4 Procedimiento para la colocación de excedentes de caja.

2. Colocación de excedentes temporales de caja.

2.1 Narrativa del Proceso de colocación de excedentes de caja.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CICLO DE TESORERÍA Y RELACIONADOS

PROCEDIMIENTOS DE COLOCACIÓN DE EXCEDENTES DE CAJA.

Procedimiento para la Colocación de excedente temporal de caja.

		PT: C/2.3
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/11
Revisó	ORF	02/03/11

Entidad: Empresa Campesina Asociativa Ejemplar

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Pedro Pablo Tax

Fecha de Entrevista: 02/03/2011

Posición dentro de la ECA: Presidente de la Junta Directiva

Tiempo del Puesto: Un año

Jefe inmediato: Asamblea General Comunitaria

Descripción del Proceso:

El 02 de marzo se efectuó la entrevista del proceso de la Colocación de excedentes de caja, actualmente no se cuenta con este proceso, por ser primer período del proyecto productivo.

Objetivos del Proceso:

1. El objetivo principal es identificar los procesos importantes e indispensables para su diseño y normativa.
2. Implementar procesos de control necesarios para la adecuada administración de la ECA.

Alcance:

Los procesos llevados a cabo en la colocación de excedente de caja.

Procesos involucrados en la colocación de excedentes de caja.

Presidencia de la ECA Juan Pablo Primo

Tesorería Juan Pedro Tax

PROCESO PROPUESTO

Colocación de excedentes de caja.

Es el proceso a través del cual se invierten los excedentes temporales de caja. Actualmente el tesorero solicita al Asesor Técnico realizar esta labor en la ECA.

1. Se determina el saldo de caja a la fecha de la evaluación de la posible inversión de excedentes.
2. Se determinan las erogaciones proyectadas mensualmente para los próximos 11 meses, conforme a lo programado por cada proyecto productivo.
3. Se calcula la disponibilidad de efectivo al final de los 11 meses (al saldo a la fecha de evaluación se le resta el monto de las erogaciones proyectadas para cada componente del proyecto productivo).
4. Se establece si ¿la disponibilidad final supera a los egresos de los 11 meses posteriores?
5. Si no los supera, NO se realiza inversión temporal y se termina el proceso.
6. Si existe excedente por superar los egresos, se establece la cantidad en exceso (disponible- egresos proyectados = EXCEDENTE).
7. Se recopilan las opciones de inversión en el mercado de valores, tanto en entidades privadas como con el Estado.
8. Se someten a la aprobación de la Asamblea General de Asociados de la ECA, una de 3 opciones de inversión.

9. Se emite acta de aprobación de inversión (establece los términos en que se realizara la inversión).
10. Se sigue proceso de emisión de cheques.
11. Se realiza la inversión en los términos aprobados por Asamblea General de Asociados de la ECA.
12. Se emite Documento de resguardo de Inversiones.

Deficiencias encontradas:

1. Actualmente, la ECA no cuenta con normativa definida para este proceso.
2. La falta de conocimiento de los administradores, da lugar a la contratación de una persona especializada y /o la capacitación de tesorero.

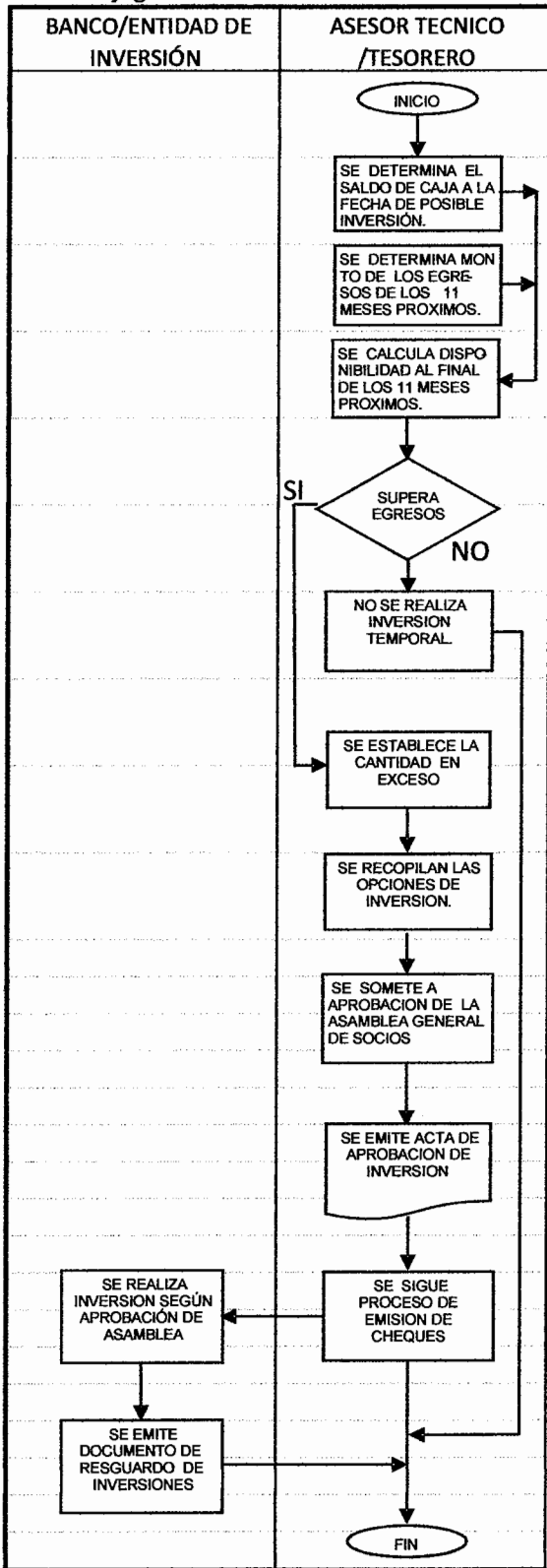
Riesgos:

1. Inversiones no solidas y Pérdida de recursos.

4.5.4 Procedimiento para la colocación de excedentes de caja.

3. Colocación de excedentes temporales de caja.

3.1 Flujograma del Proceso de colocación de excedentes de Caja.



Fuente: Elaboración propia basada en una ECA.

4.5.5 Procedimientos o mecanismos de autorización de pagos.

1. Pago de Insumos agrícolas y suministros.

1.1 Entrevista sobre pago de insumos agrícolas y suministros.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

ENTREVISTAS

CICLO DE EGRESOS

Pago de insumos agrícolas, suministros y activos fijos.

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Juan Pedro Tax

Fecha de Entrevista 02/03/2011

Posición dentro de ECA Presidente y Tesorero

		S/p-3.2
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se autorizan "Solicitudes de insumos y bienes"?		X
2	¿Se cumple con los requisitos establecidos para la "Solicitud de Insumos y bienes" (T016) (a nombre de ECA, descripción del bien y cantidad, firmas del encargado del comité a cargo, firma del presidente y del tesorero de la ECA.)?		X
3	¿Los gastos mayores de Q. 2,000.00 cuentan como mínimo con dos cotizaciones?		X
4	¿Llenan las facturas los requisitos legales (autorización SAT, impresión "factura" y número, nombre completo del proveedor o razón social, NIT del proveedor, régimen tributario del proveedor)?	X	
5	¿Se revisa que las facturas cumplan con emisión a nombre y NIT de la ECA, descripción detallada, sin tachones, borrones o enmiendas, valor tanto en letras como en números y razón al reverso de la misma?	X	
6	¿Las facturas cambiarias consignan la indicación "cancelado" e incluyen recibo de caja, cuando lo indican?		X
7	¿Se establecieron firmas autorizadas para aprobar las solicitudes de Insumos agrícolas, suministros y activos fijos?		X

4.5.5 Procedimientos o mecanismos de autorización de pagos.

2. Pago de Insumos agrícolas y suministros.

2.1 Narrativa sobre pago de insumos agrícolas y suministros.

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR

DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CICLO DE EGRESOS

PAGO DE INSUMOS AGRICOLAS, SUMINISTROS Y ACTIVOS FIJOS

		PT: C/3.2
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	02/03/2011
Revisó	ORF	02/03/2011

Entidad: Empresa Campesina Asociativa Ejemplar

Entrevistados: Juan Pablo Primo y Pedro Pablo Tax

Fecha de Entrevista: 02/03/2011

Posición dentro de la

ECA: Presidente de la Junta Directiva

Tiempo del Puesto: Un año

Jefe inmediato: Asamblea General Comunitaria

Descripción del Proceso:

El 2 de marzo se efectuó la entrevista del proceso de Pago de compras de insumos agrícolas.

No se cuenta con este proceso como tal, por ser primer período del proyecto productivo.

Objetivos del Proceso:

1. El objetivo principal es identificar los procesos importantes e indispensables para su diseño y normativa.
2. Implementar procesos de control necesarios para la adecuada administración de la ECA.

Alcance:

Procesos involucrados en emisión de cheques.

Presidencia de la ECA Juan Pablo

Tesorería Juan Pedro Tax

Comités de Producción Coordinadores

PROCESO ACTUAL

Pago de insumos agrícolas, suministros y activos fijos.

Es el proceso a través del cual se adquieren los insumos para llevar a cabo los proyectos productivos.

1. Los coordinadores de los comités de producción solicitan los pedidos directamente a los proveedores.
2. El proveedor presenta "pedido para autorización" o "factura proforma".
3. El Coordinador del Comité, autoriza el pedido o factura proforma.
4. Se traslada al Tesorero la papelería para el pago de los insumos agrícolas.

Deberá acompañarse:

- Factura razonada y firmada por el solicitante, y autorizada por el presidente de la ECA.
- "Pedido autorizado" o "facturas proforma".
- Firma de constancia de recibido.

5. El Tesorero determina si se paga al contado o con cheque, de acuerdo al monto de la compra.

6. Si el pago es en efectivo se solicita cancelar la factura y se entrega el efectivo.

7. Si el pago es con cheque, se sigue el PROCESO DE EMISIÓN DE CHEQUE.

Deficiencias encontradas:

1. Actualmente, la ECA no cuenta con normativa definida para este proceso.
2. La falta de procedimiento da lugar a realizar compras innecesarias.

No se verifican los requisitos legales de las facturas: autorizadas por SAT, impreso "factura", número impreso, nombre completo del proveedor o razón social, NIT impreso del proveedor, emitirse a nombre y NIT de la ECA, descripción detallada, régimen tributario del proveedor, sin tachones borrones o enmiendas, si son cambiarias deben incluir recibo de caja si lo indican, valor en letras y números, consignar "cancelado", al reverso deben razonarse.

No se llevan subprocesos de acuerdo al tipo de compra (suministros, activos, servicios, combustibles, etc.)

No se utilizan solicitudes de compra

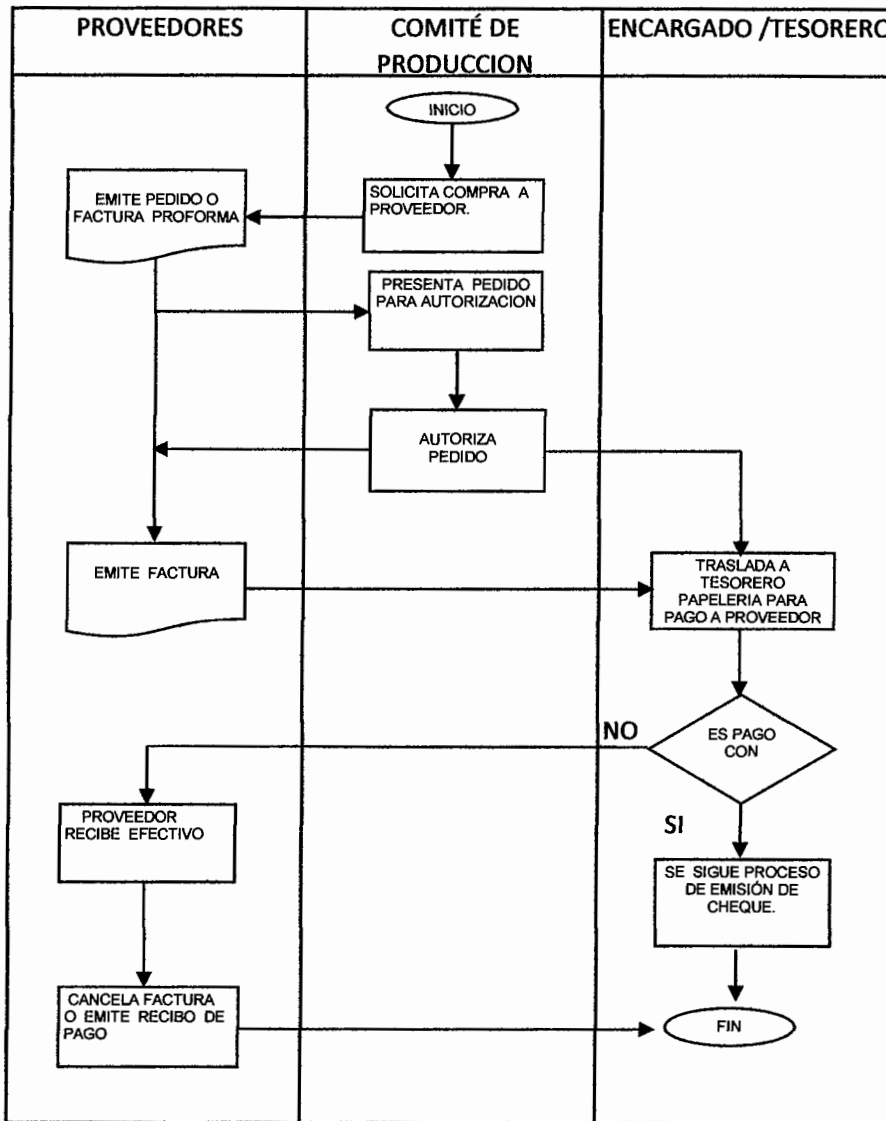
Riesgos:

Realizar el pago sin haberse recibido el pedido.

4.5.5 Procedimientos o mecanismos de autorización de pagos.

3. Pago de Insumos agrícolas y suministros.

3.1 Flujograma sobre pago de insumos agrícolas y suministros.



4.6 Diagnóstico de Riesgos del Ciclo de Tesorería

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR
DISEÑO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
CICLO DE TESORERIA Y RELACIONADOS
DIAGNOSTIC DE RIESGOS DE LA ECA

		PT: D/4
	Firma	Fecha
Realizó	HPF	05/03/11
Revisó	ORF	06/03/11

Entidad: ECA Ejemplar

Procedimiento: Diagnóstico de riesgos del Ciclo de Tesorería, Administración de efectivo, Pago de insumos agrícolas y suministros, programación Financiera periódica del Flujo de Ingresos y egresos, y Colocación de Excedentes temporales de Efectivo.

Fecha: 30 de Abril de 2,011

El control implica un elemento de la estructura de control interno, a través de los procedimientos, los cuales podrán aplicarse a todo tipo de transacciones.

Con el propósito de realizar el diseño de Normas y Procedimientos de Tesorería adecuados, basados en una apropiada estructura de control interno del ciclo de tesorería, se han aplicado procedimientos de entendimiento y comprensión de los procesos de dicho ciclo en la ECA Ejemplar, a través de entrevistas e indagaciones.

A continuación se presentan los riesgos observados y detectados, los que se tratarán como oportunidades de mejora en el informe de Control Interno.

4.6.1 Matriz de Riesgos

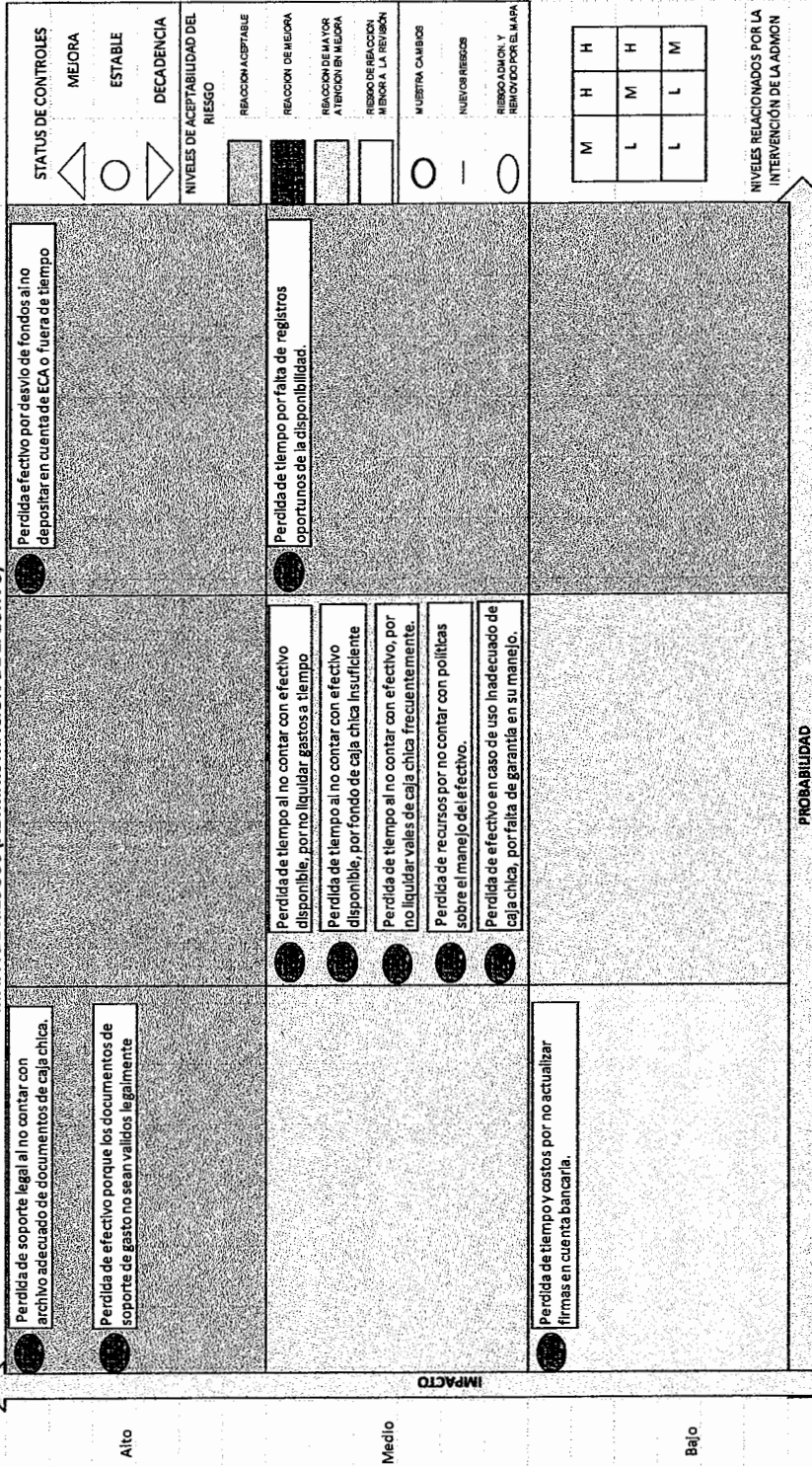
Administración de Efectivo

Para conocer los factores de riesgo a los cuales está asociada la ECA, de acuerdo a las deficiencias incluidas en el presente informe y para reconocer la necesidad de procesos establecidos objeto de control, presentamos la matriz de riesgos y debilidades de la ECA Ejemplar.

ADMINISTRACION DE EFECTIVO						
MATRIZ PARA EVALUACION PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO						
AUDITORIA EXTERNA						
Factor de Riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Función Típica	División
1. Pérdida de recursos por no contar con políticas sobre el manejo del efectivo.	De Operación	Moderado	Moderado (10)	Moderado	Ejecución	Tesorería
2. Pérdida de efectivo en caso de uso inadecuado de caja chica, por falta de garantía en su manejo.	Legal	Moderado	Moderado (10)	Moderado	Ejecución	Tesorería
3. Pérdida de soporte legal al no contar con archivo adecuado de documentos de caja chica.	Legal	Poco Frecuente	Alto (13)	Inaceptable	Custodia y registro	Tesorería
4. Pérdida de tiempo al no contar con efectivo disponible, por no liquidar gastos a tiempo	De Operación	Moderado	Moderado (10)	Moderado	Ejecución	Tesorería
5. Pérdida de tiempo al no contar con efectivo disponible, por fondo de caja chica insuficiente.	De Operación	Moderado	Moderado (10)	Moderado	Ejecución	Tesorería
6. Pérdida de tiempo al no contar con efectivo disponible, por no liquidar vales de anticipos de caja chica frecuentemente.	De Operación	Moderado	Moderado (10)	Inaceptable	Ejecución	Auxiliar Tesorería
7. Pérdida de efectivo por desvío de fondos al no depositar en cuenta bancaria de ECA o fuera de tiempo	Liquidez y ejecución	Frecuente A	Alto (13)	Inaceptable	Custodia	Tesorería
8. Pérdida de tiempo por falta de registros oportunos de la disponibilidad.	Operación	Frecuente A	Moderado (10)	Inaceptable	Registro	Auxiliar Tesorería
9. pérdida de efectivo por no contar con firmas validadas por niveles de autorización.	Legal	Poco Frecuente	Moderado (10)	Moderado	Ejecución	Tesorería
10. Pérdida de tiempo y costos por no actualizar firmas en cuenta bancaria.	Legal	Poco Frecuente	Leve (5)	Moderado	Ejecución	Tesorería
11. Pérdida de efectivo porque los documentos de soporte de gasto no sean validos legalmente.	Legal	Poco Frecuente	Alto (13)	Inaceptable	Custodia y registro	Tesorería

MAPA DE RIESGOS: ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

MAPA DE RIESGOS (ADMINISTRACION DE EFECTIVO)



Referencia para Calificación:

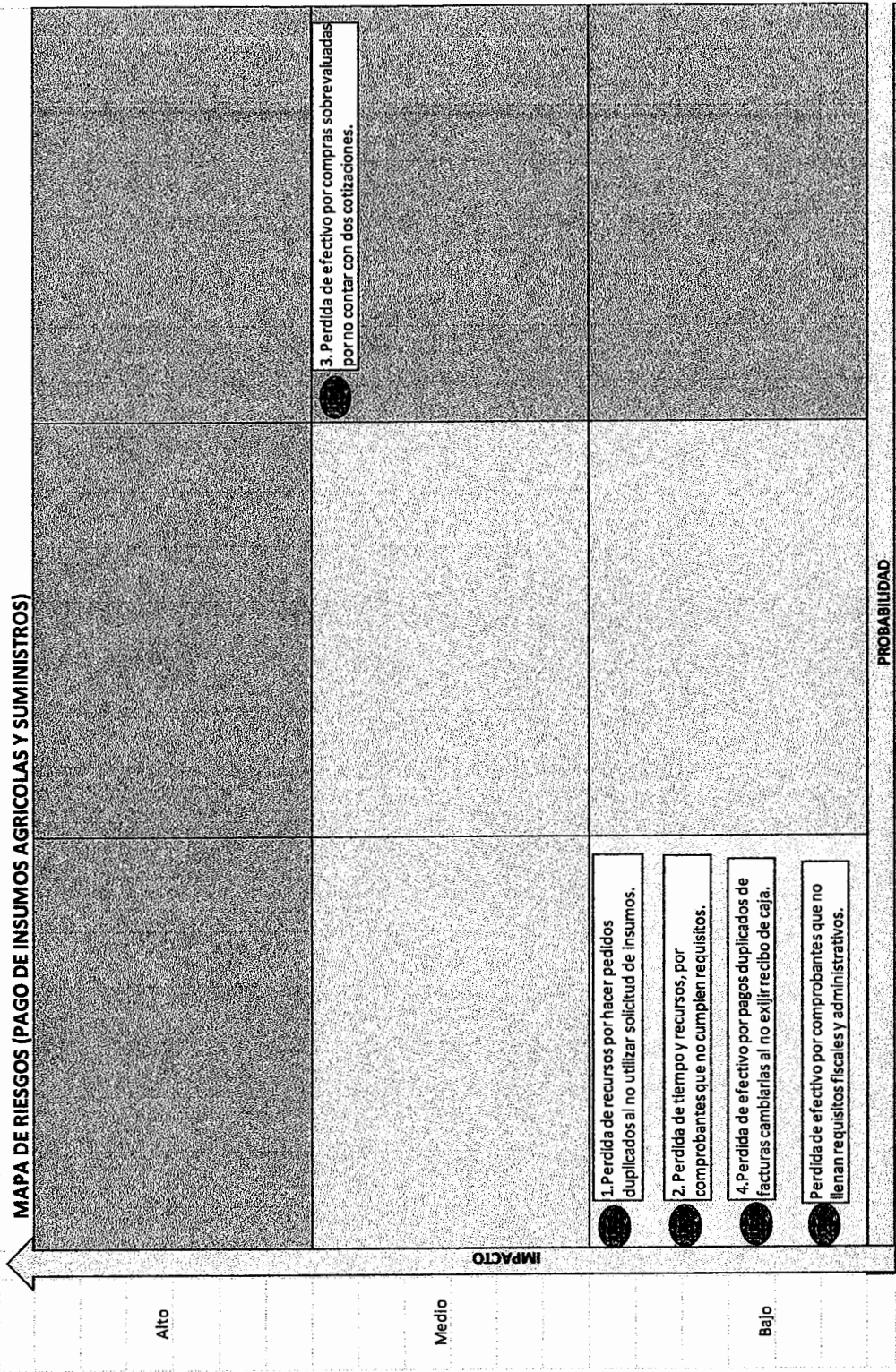
Nivel	Peso	Tipo de Alerta
Bajo	1- 5	Verde
Medio	6-10	Naranja
Alto	11-15	Rojo

4.6.2 Matriz de Riesgo

PROGRAMACION PERIODICA DE FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS						
MATRIZ PARA EVALUACION PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO						
AUDITORIA EXTERNA						
Factor de Riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Función Típica	División
COLOCACION DE EXCEDENTES TEMPORALES DE CAJA						
1. Falta de liquidez, al no conciderar que el disponible sea mayor que los egresos programados para los 11 meses siguientes.	Liquidez	Moderado	Alto (13)	Inaceptable	Planeación	Tesorería
2. Falta de Liquidez al no conciderar el programa de transferencias de Capital de Trabajo.	Liquidez	Poco Frecuente	Alto (13)	Inaceptable	Planeación	Tesorería
3 perdida de Dinero e intereses al no invertir oportunamente por falta de información sobre opciones de inversión en mercado de valores.	De Operación	Frecuente	Moderado (10)	Moderado	Ejecución	Tesorería
4. Desvío de fondos por realizar inversiones sin aprobación de Junta General de Asociados.	De Operación	Poco Frecuente	Alto (13)	Inaceptable	Ejecución	Tesorería

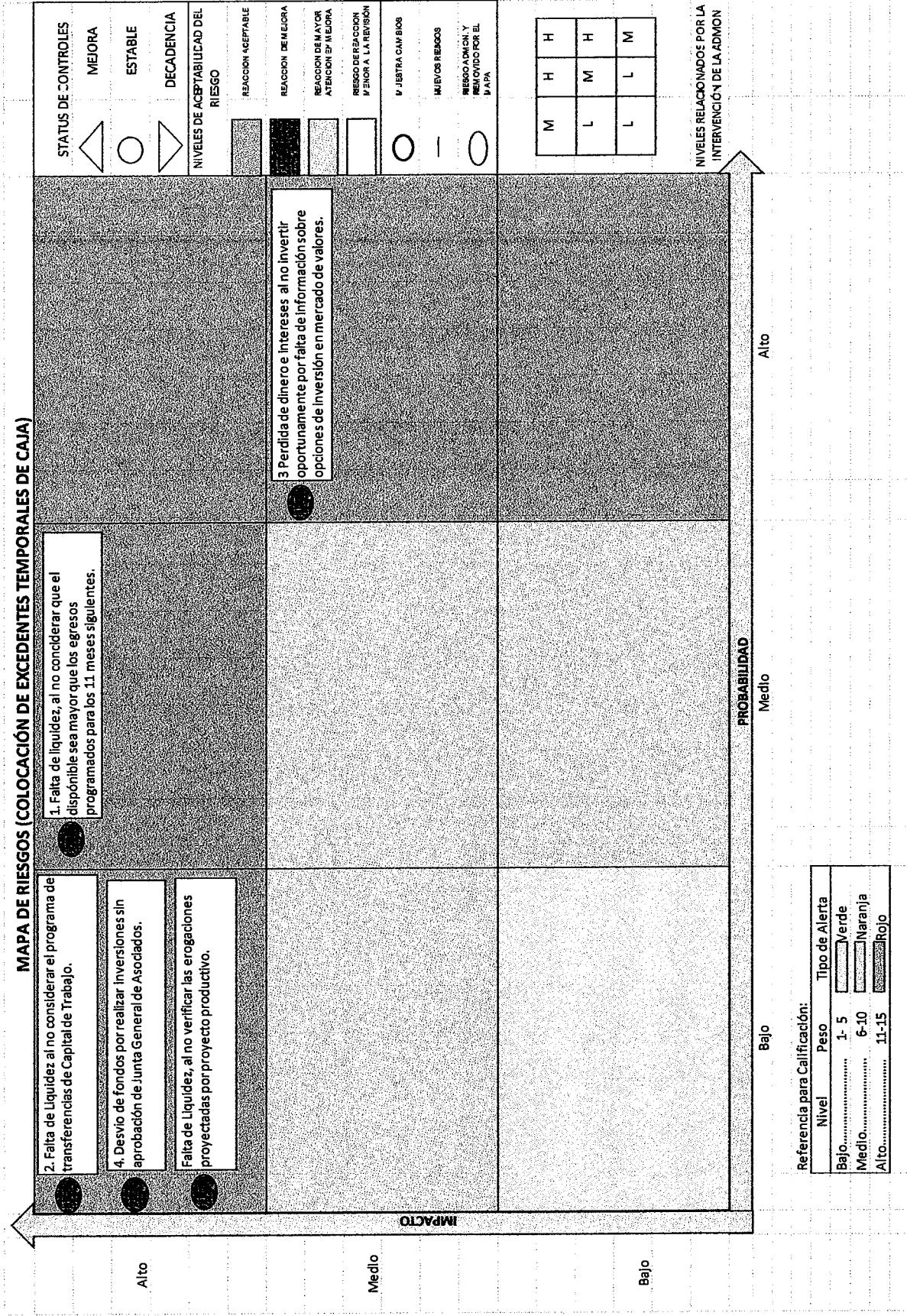
ADQUISICIÓN DE INSUMOS AGRÍCOLAS Y SUMINISTROS						
MATRIZ PARA EVALUACION PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO						
AUDITORIA EXTERNA						
Factor de Riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Función Típica	División
1. Perdida de recursos por hacer pedidos duplicados al no utilizar solicitud de insumos.	Liquidez y ejecución	Poco Frecuente	leve (5)	Inaceptable	Ejecución	Producción
2. Perdida de tiempo y recursos, por comprobantes que no cumplen requisitos legales.	legal	Poco Frecuente	leve (5)	Inaceptable	Registro	Producción
3. Perdida de efectivo por compras sobrevaluadas por no contar con dos cotizaciones.	De Operación	Frecuente	Moderado (10)	Inaceptable	Ejecución	Producción
4. Perdida de efectivo por pagos duplicados de facturas cambiarias al no exigir recibo de caja.	De Operación	Poco Frecuente	leve (5)	aceptable	Ejecución	Tesorería
5 Perdida de efectivo por comprobantes que no llenan requisitos fiscales y administrativos.	legal	Poco Frecuente	leve (5)	Inaceptable	Registro	Producción

MAPA DE RIESGOS: PAGO DE INSUMOS AGRÍCOLAS Y SUMINISTROS



Referencia para Calificación:

Nivel	Peso	Tipo de Alerta
Bajo	1-5	Verde
Medio	6-10	Naranja
Alto	11-15	Rojo



4.7 Informe de Control Interno

Guatemala, 25 de abril 2011

A:

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA ECA EJEMPLAR

Las Normas de Auditoría Gubernamental y las Normas Internacionales de Auditoría, recomiendan que los auditores informen aquellos asuntos notorios, concernientes al Control Interno de una entidad, los cuales deben ser reportados por escrito.

En la planeación y ejecución de nuestra auditoría al Control Interno de la ECA Ejemplar, por el período del 1 de enero al 28 de febrero de 2011, consideramos su estructura de control interno, para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de emitir una opinión sobre estos y aún cuando el propósito de nuestra evaluación de los Controles Internos fue el de utilizarlos de base para el diseño de normas y procedimientos de tesorería, notamos ciertos asuntos con relación a su funcionamiento, que consideramos deben ser incluidos en este informe para su conocimiento, análisis y acciones conducentes.

De acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental y las Normas Internacionales de auditoría una deficiencia material es significativa en la cual el diseño de los elementos del Control Interno no reduce a un nivel relativamente bajo el riesgo de que errores e irregularidades en montos que podrían ser importantes en relación con los estados financieros puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el ejercicio normal de sus funciones asignadas.

Adjunto describimos nuestras observaciones sobre las situaciones que llamaron nuestra atención durante la realización de nuestro trabajo, como es usual en este tipo de informes y por aspectos prácticos, hacemos mención únicamente de las deficiencias detectadas, no así de los logros y fortalezas del sistema y de la administración de la ECA.

Al ofrecernos para cualquier aclaración o ampliación, quedamos de ustedes,

Atentamente,

Otto Ricardo Figueroa
Socio.

1. ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO (Manejo de Caja Chica, Resguardo de Ingresos y Apertura de cuenta bancaria y manejo de Cheques).

Causa

- Al momento en que el tesorero recibe cheque para realizar los pagos en efectivo, no existe ninguna normativa para determinar el manejo del fondo de caja chica como tal, la falta de definición de: monto fijo para constituir el fondo, persona que lo tendrá a su cargo, pagos no aceptados como nómina y activos fijos. (Ver Matriz de Riesgos).
- Previo a la emisión del cheque para constituir el fondo de pagos en efectivo (caja chica), no se contrata una fianza de fidelidad, que le de respaldo al manejo inapropiado de los fondos. (Ver Matriz de Riesgo).
- Una vez realizados los pagos por compras y gastos en efectivo, la persona encargada de su manejo, no cuentan con normativo en relación a la “liquidación de reintegro de caja chica”, tal como: falta de definición de frecuencia y mínimo de gastos para presentar a reintegro y tiempo máximo para realizar la liquidación de los “vales por anticipos de caja chica”. (Ver Matriz de Riesgo).
- Luego de efectuado el reintegro de las liquidaciones de caja chica, no se archivan y resguardan adecuadamente los documentos de soporte. (Ver Matriz de Riesgo)
- El tesorero no solicita al donante o asociados, que los ingresos por donaciones o contribuciones se realicen por medio de “cheque a nombre de la ECA Ejemplar” o a través de “depósito” directo en cuenta de la ECA. (Ver Matriz de Riesgo)
- El tesorero o encargado, en caso de recibir donaciones o contribuciones, a través de cheques, no los endosa inmediatamente a su recepción. (Ver Matriz de Riesgo)
- El auxiliar de tesorería no registra los ingresos, semanalmente en el libro auxiliar de bancos. (Ver Matriz de Riesgo)
- El presidente de la ECA, al hacer el registro de firmas en el banco, no definió el rango de aprobación autorizado para cada una. (Ver Matriz de Riesgo).
- El presidente de la ECA, no actualiza periódicamente las firmas autorizadas ante el banco, con el cambio de directivos.
- El Tesorero, previo a emitir cheques por pago de facturas, no verifica que éstas cumplan los requisitos legales y administrativos del proceso de compras de suministros y activos fijos.

Efecto

- Pérdida de recursos por no contar con normativo y políticas sobre el manejo del efectivo.
- Pérdida de efectivo en caso de uso inadecuado de caja chica, por falta de garantía (fianza) en su manejo.
- Pérdida de tiempo al no contar con efectivo disponible, por no liquidar gastos oportunamente.
- Pérdida de tiempo al no contar con efectivo disponible, por fondo de caja chica insuficiente.
- Pérdida de tiempo al no contar con efectivo, por no liquidar vales de anticipo de caja chica frecuentemente.
- Pérdida de soporte legal al no contar con archivo adecuado de documentos de caja chica.
- Pérdida de efectivo por desvío de fondos al no depositar los ingresos en la cuenta bancaria de la ECA o depositar fuera de tiempo.
- Pérdida de tiempo por falta de registros oportunos de los ingresos y la disponibilidad.
- Pérdida de tiempo y costos por no establecer niveles de autorización y actualizar firmas en cuenta bancaria.
- Pérdida de efectivo, porque los documentos de soporte de gasto no sean válidos legalmente.

Recomendaciones

1. La Junta Directiva deberá emitir las políticas y normativos, para:
 - El manejo adecuado del efectivo, el fondo de caja chica, que incluya la definición de: monto fijo para constituir el fondo, persona que lo tendrá a su cargo, pagos no aceptados: como nómina y activos fijos, etc.
 - Regular las "liquidaciones de reintegro de caja chica", que incluya: falta de definición de frecuencia y mínimo de gastos para presentar a reintegro y tiempo máximo para realizar la liquidación de los "vales por anticipos de caja chica".
 - Establecer la frecuencia, en que se deben liquidar los vales de anticipo de caja chica.

2. Contratar fianza de fidelidad, que le de respaldo al manejo inapropiado de los fondos de caja chica.
3. Implementar y realizar el archivo para el resguardo adecuado de los documentos de soporte de las liquidaciones de caja chica.
4. El tesorero deberá solicitar al donante o asociados, que los ingresos por donaciones o contribuciones se realicen por medio de "cheque a nombre de la ECA Ejemplar" o a través de "depósito" directo en la cuenta de la ECA.
5. El tesorero deberá realizar un corte de caja al final del día, lo que le permitirá depositar en la cuenta bancaria de la ECA, el mismo día o a más tardar al día siguiente, los ingresos recibidos.
6. El auxiliar contable, deberá realizar el registro oportuno de los ingresos en el libro auxiliar de banco.
7. La Junta Directiva de la ECA, deberá establecer niveles de autorización para las firmas registradas en el banco y realizar periódicamente la actualización de las firmas registradas en éste.
8. Perdida de efectivo, porque los documentos de soporte de gasto no sean validos legalmente.

2. PROGRAMACION PERIODICA DEL FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS

Causa

- En el momento que el tesorero planea la inversión de excedentes temporales de caja, no se verifica que el saldo inicial de Caja, en la evaluación para "colocación de excedentes de caja", sea superior a la necesidad de egresos de los 11 meses siguientes.
- Al planificar, no se verifica, con el programa de transferencias de Capital de trabajo aprobado por FONTIERRAS, la determinación de los ingresos de los 11 meses siguientes.
- Dentro de la planificación de inversión de excedentes de capital, no se verifican las erogaciones proyectadas mensualmente, conforme lo programado en cada proyecto productivo a desarrollar.
- Al planificar las inversiones, no se cuenta con una recopilación de las opciones de inversión en el mercado de valores privado y estatal.

- Al momento de tomar la decisión de inversión de excedentes, no se somete a aprobación de la Asamblea General de asociados las opciones disponibles para la elección de la definitiva.

Efecto

- Falta de liquidez, al no considerar que el disponible sea mayor que los egresos programados para los 11 meses siguientes, al planificar inversiones de excedentes de caja.
- Falta de Liquidez al planificar por no considerar el programa de transferencias de Capital de Trabajo.
- Perdida de dinero e intereses al no invertir oportunamente por falta de información sobre opciones de inversión en mercado de valores.
- Falta de Liquidez, al no verificar las erogaciones proyectadas por proyecto productivo.
- Desvío de fondos por realizar inversiones sin aprobación de Junta General de Asociados.

Recomendaciones

1. Al planificar inversión de excedente de caja, deberá considerarse que el disponible inicial sea mayor que los egresos programados para los 11 meses siguientes.
2. Al considerar los ingresos en la planificación de excedentes temporales de caja, deberá integrarse el programa de transferencias de Capital de Trabajo.
3. Deberá implementarse la recopilación oportuna de información sobre opciones de inversión en mercado de valores, previo a la inversión de excedentes temporales de caja.
4. Para determinar los montos a invertir provenientes de exceso temporal de caja, deberán considerarse las erogaciones proyectadas por proyecto productivo.
5. Todo proyecto de inversión de excedentes de caja, las opciones disponibles y la decisión final, sin excepción, deberán someterse a la aprobación de Junta General de Asociados.

3. PAGO DE COMPRA DE INSUMOS AGRICOLAS Y SUMINISTROS.

Causa

- Los Coordinadores de Comités de producción, no utilizan "solicitudes de insumos y bienes" para realizar compras de suministros y otros bienes.
- Los Coordinadores de Comités de producción, no cumplen con todos los requisitos establecidos para la "solicitud de insumos y bienes".
- Cuando se trata de solicitudes de insumos mayores de Q. 2000.00 no siempre se acompañan de dos cotizaciones, previo a realizar el pedido.
- Los encargados de presentar las "solicitudes de insumos y bienes" para su pago, no siempre las acompañan de los documentos de soporte o estos no siempre cumplen con los requisitos legales ("Factura" impresa, No., nombre del proveedor, NIT, régimen tributario, etc.).
- Previo a su presentación para pago, no siempre, se verifica que Las facturas que soportan las compras de insumos y bienes, cumplan con los requisitos administrativos (NIT y a nombre de la ECA, sin tachones ni borrones, valor en letras y números, razón, etc.).
- Cuando se van a presentar para pago, las facturas cambiarias, no siempre se verifica que consignen la indicación de "cancelado" o que se acompañen de recibo de caja.

Efecto

- 1. Perdida de recursos por hacer pedidos duplicados al no utilizar solicitud de insumos.
- 2. Pérdida de tiempo y recursos, por no cumplir con los requisitos de las solicitudes de insumos.
- 3. Perdida de efectivo por compras sobrevaluadas por no contar con dos cotizaciones
- Perdida de efectivo por comprobantes que no llenan requisitos fiscales y administrativos.
- 4. Perdida de efectivo por pagos duplicados de facturas cambiarias no canceladas o no acompañar recibo de caja.

Recomendaciones

1. Debe implementarse el uso de "solicitudes de insumos y bienes", para toda compra de suministros y bienes.
2. Los Coordinadores de comités de producción, deberán verificar que se cumplan los requisitos establecidos para la "solicitud de insumos" (nombre de ECA, descripción y cantidad del bien, firmas autorizadas), previo a su traslado para pago.
3. Toda "solicitud de insumos" mayores de Q. 2,000.00, deberá acompañarse de dos cotizaciones al trasladarse para su pago.
4. Los Coordinadores de los comités de producción, deberán verificar que:
 - Las facturas y documentos de soporte de compra de insumos y bienes, deberán llenar los requisitos legales ("Factura" impresa, No., nombre del proveedor, NIT, régimen tributario, etc.).
 - Las facturas que soportan las compras de insumos y bienes, deberán cumplir con los requisitos administrativos (NIT y nombre de ECA, sin tachones ni borrones, valor en letras y números, razonadas, etc.).
5. Las facturas cambiarias además de la indicación de "cancelado", deberán acompañarse de recibo de caja.

4.8 OTROS INFORMES:

4.8.1 Proyecto de Manual de Normas y Procedimientos del Área de Tesorería (Anexo 1)

Derivado de la falta de normas y procedimientos de tesorería en las ECAS, y con el propósito de enfrentar el problema, se concibió este trabajo de investigación, que se encargó, a demás de normar y definir los subsistemas de tesorería, el documentar los mismos. En él se definen los lineamientos y normas que se transforman en reglas de acción y decisión interna, según las necesidades de la ECA, además de llenar las necesidades facilita la administración de las actividades que se derivan de llevarlas a cabo.

Este manual se complementa con los flujos propuestos para los procedimientos de tesorería, en donde se detallan los pasos que incluyen el Control Interno adecuado.

Es así, como por primera vez en las ECA's, se contará con un proyecto de Manual de Normas y Procedimientos de los diversos Subsistemas del Sistema de Tesorería, los que integrados en un solo Manual, se interrelacionaran y proporcionaran información de consulta ágil, confiable y en el menor tiempo, incrementando sustancialmente los controles dentro de los procesos de Tesorería.

Se partirá de la estructura organizativa propuesta para la ECA, en función del ciclo de tesorería.

El organigrama sugerido para la ECA se presenta en las páginas siguientes.

Objetivo:

Es apoyar a la ECA en establecer una estructura organizativa y descripción de los pasos que conforman los procesos de tesorería en la ECA.

Objetivo General:

Es establecer procedimientos claros, para que el asociado que tiene a su cargo la función de tesorero en una ECA, conozca la adecuada utilización y el manejo de los fondos de capital.

Objetivos Específicos:

Tener un adecuado control sobre:

- La percepción de los ingresos.
- La ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, de los distintos proyectos productivos a desarrollar.
- La programación y pago de las obligaciones adquiridos por la ECA, en la ejecución de los proyectos productivos.
- La administración y utilización de los excedentes financieros temporales de la ECA.

4.8.2 Documentos y Formas del Área de Tesorería

(Anexo 2)

Con el fin de conocer y utilizar los formatos que se usaran en el desarrollo de los distintos procesos de tesorería, que llevará a cabo la presidencia y la junta directiva de la ECA, se hace necesario su diseño y aplicación.

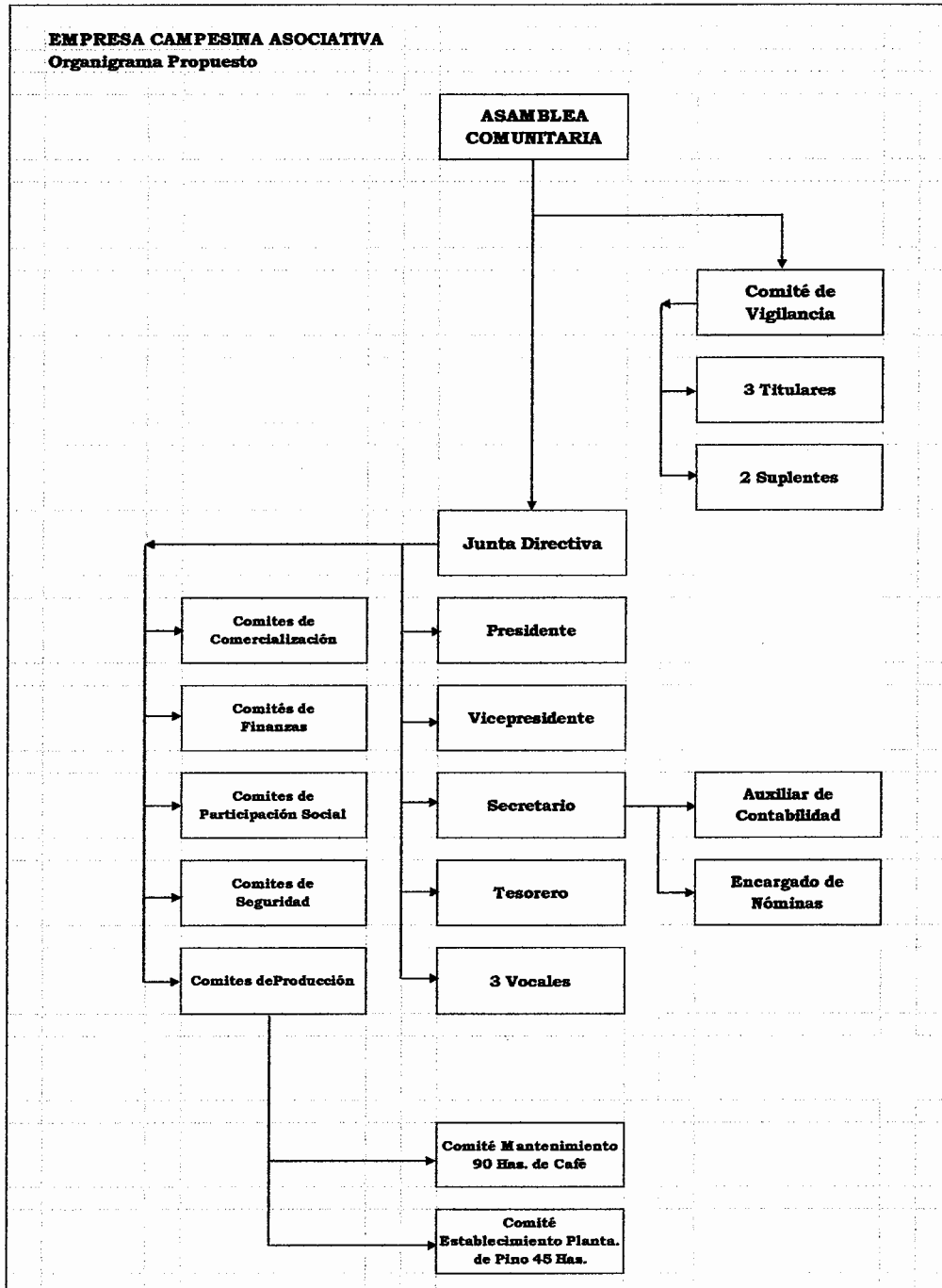
Posteriormente se requiere su correspondiente recopilación, para realizar las consultas necesarias, en caso de necesitar la impresión de las mismas.

En este orden de ideas, la recopilación de formas que se presentará en el Anexo 2 de este trabajo de investigación, contendrán los diseños de formatos, a utilizar en las diversas operaciones que lleva a cabo la Tesorería, con el fin de establecer su regulación y uniformidad.

Empresa Campesina Asociativa Ejemplar

Propuesta de la Estructura Organizativa

Organigrama sugerido de acuerdo al ciclo de tesorería



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA TESORERIA

	PÁGINA
1. PRESENTACIÓN.....	124
2. OBJETIVOS.....	124
3. FUNCIONES.....	125
4. INSTRUCCIONES GENERALES.....	126
5. DEFINICIÓN DE NORMAS.....	126
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
CAPITULO I	
Administración del Capital o Efectivo.	127
CAPITULO II	
El Registro y Control de los Ingresos.	132
CAPITULO III	
La programación Financiera Anual del Flujo de Ingresos y Egresos.	
CAPITULO IV	
Mecanismos de Autorización de Pagos.	
CAPITULO V	
La Administración de los excedentes financieros.	

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA

1. PRESENTACIÓN:

Derivado de la falta de normas y procedimientos de tesorería en las ECAS, y con el propósito de enfrentar el problema, se concibió dentro de este trabajo de investigación, este proyecto de manual que se encargará de normar y definir los subsistemas de tesorería. Adicionalmente se documentaran los mismos, presentando una recopilación de los formatos y documentos utilizados.

Es así, como por primera vez en las ECAs, se contará con este proyecto de “Manual de normas y procedimientos” de los diversas operaciones del sistema de tesorería, los que integrados, se interrelacionan y proporcionan información de consulta ágil, confiable y en el menor tiempo, incrementándose sustancialmente los controles dentro de los procesos de Tesorería.

Con el fin de ordenar y controlar la forma de trabajo, se hace necesario establecer las bases que normarán y regularan los procesos dentro del Sistema de tesorería de una ECA. En ese orden de ideas, el presente Manual establece las normas y procedimientos que debe seguir el Tesorero de una Empresa Campesina Asociativa (ECA), para realizar las funciones relacionadas con la administración de los fondos de Capital, tal como la disponibilidad y custodia de dichos fondos.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL.

a) Generales:

- Establecer procedimientos claros, para que el asociado que tiene a su cargo la función de Tesorero en una ECA, conozca la adecuada utilización y el manejo de los fondos de capital de la misma.

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

- Ser una guía que describa paso a paso, desde el inicio de las operaciones hasta su fase final o revisión y análisis, a llevar a cabo por parte de la Junta Directiva de la ECA.
- Mantener constantes e iguales las funciones a realizar, orientando a quien lo consulte, a cerca de los lineamientos dentro de los que se llevan a cabo, para poder realizar actividades tanto operativas o como de revisión.

b) Específicos:

Tener un adecuado control sobre:

- La percepción de los ingresos.
- La ejecución del Presupuesto de Ingresos y de egresos, de los distintos Proyectos productivos a desarrollar:
- La programación y pago de las obligaciones adquiridos por la ECA, en la ejecución de los Proyectos Productivos.
- La Administración y utilización de los excedentes financieros de la ECA.

3. FUNCIONES DE TESORERIA:

En la Tesorería se organiza, coordina y supervisa la percepción y resguardo de los ingresos de la ECA, se elabora y se lleva un control de la ejecución del presupuesto de Ingresos y Egresos de los distintos proyectos a desarrollar, se lleva un programa y registros de los pagos de las obligaciones de la ECA, derivados de la ejecución de los proyectos productivos; se vela porque los fondos de capital tengan el adecuado nivel de seguridad, además de todas las funciones inherentes a la Tesorería.

4. INSTRUCCIONES GENERALES

4.1 Obligatoriedad y aplicabilidad

El Manual de Normas y Procedimientos es de uso obligatorio en la ejecución de las operaciones relacionadas con el Sistema de Tesorería y corresponde al Tesorero de la ECA, la responsabilidad de velar por su observancia y cumplimiento.

4.2 Modificaciones

Las modificaciones y adiciones que se realicen en el futuro al presente Manual, estarán sujetas a la aprobación de la Junta Directiva de la ECA, por iniciativa del tesorero y personas especializadas, a través de la Tesorería de la ECA, quien es responsable de su actualización, previa opinión favorable de la Presidencia de la ECA.

5. DEFINICIÓN DE NORMAS:

Las normas son de observancia general y están dadas por medio de Resoluciones emitidas por la Junta Directiva de la ECA.

5.1 Normas para regular las funciones de Tesorería.

5.1.1 Las funciones de Tesorería, son las acciones realizadas en La ECA Ejemplar, para la administración de sus fondos de Capital o Efectivo, que incluye la disponibilidad y custodia de dichos fondos, entre estas tenemos:

- a) Administración de Efectivo.
- b) El registro y control de ingresos.
- c) Programación Financiera Anual del Flujo de Ingresos y Egresos.
- d) Mecanismos de Autorización de pagos.
- e) La Administración de los excedentes financieros

5.1.2 Responsable de las funciones de Tesorería.

El Tesorero de la Junta Directiva de la ECA, será el responsable de planificar, dirigir y controlar las acciones necesarias relacionadas con la administración de los fondos de Capital. Para el desarrollo de las acciones,

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

se debe contar con Asistente de Contabilidad, quien será responsable ante el Tesorero.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DEL CAPITAL O EFECTIVO

TITULO 1: NORMAS

1.1 OBJETO. Las normas contenidas en el presente capítulo están orientadas a facilitar el adecuado manejo y control de la Administración del Capital o Efectivo, por lo que constituyen las reglas a seguir de modo claro y ordenado para alcanzar los objetivos trazados. Además deberá observarse complementariamente el contenido de las Resoluciones de la Junta Directiva de la ECA, como guía de la operatividad del mismo.

1.2 ADECUADA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO. La administración general del Capital o Efectivo, estará a cargo de la Tesorería, por medio del Tesorero de la Junta Directiva, quien será responsable de velar por su adecuado funcionamiento, de acuerdo con las normas, manuales y procedimientos vigentes, y disposiciones que para el efecto emita la Junta Directiva por medio de Resoluciones, que forman parte de este Manual.

1.3 RESPONSABILIDAD. La responsabilidad del manejo adecuado y oportuno de todas las operaciones que se relacionen con este subsistema de Tesorería, corresponde al Tesorero y las personas designadas con firma registrada en la "Cuenta de Depósitos Monetarios de Capital de Trabajo".

Deberán velar por su adecuado funcionamiento, de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, y disposiciones que para el efecto emita la Junta Directiva por medio de Resoluciones, las que forman parte de este Manual.

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

1.4. RESPALDO DE OPERACIONES. Por medio de instrucciones directas a los asociados, deberán asegurarse que todas las operaciones sean convenientemente realizadas y cuenten con la documentación de soporte respectiva; así como tomar en cuenta las medidas de control interno que le fueren aplicables, para asegurar la exactitud de las operaciones que se realicen por medio de este subsistema.

1.5. REPORTE. Todos los reportes y/o relaciones que se generen derivadas de este subsistema, serán también responsabilidad de las personas encargadas de elaborarlos y deberán contar con la aprobación expresa del Tesorero.

1.6. MANEJO DE EFECTIVO. Toda persona que realice transacciones del Efectivo, deberá contar con la autorización necesaria. Periódicamente, se nombrará a los encargados de su manejo, quienes al aceptar, se hacen personalmente responsables del uso inadecuado del mismo. La administración se normará a través de la emisión de Resoluciones de la Junta Directiva.

1.7 NORMAS DE CONTROL. El desarrollo de un adecuado sistema de Control Interno, así como la implementación de controles dentro y fuera del proceso de Administración del Efectivo, permitirá la seguridad del manejo del subsistema. La evaluación y control sobre las transacciones que se efectúen en la administración del efectivo, estará a cargo de la persona especializada y del Comité de Vigilancia, de acuerdo con los procedimientos que se estimen adecuados y oportunos.

1.8 CONTROLES DE SEGURIDAD. Para guardar la confidencialidad, integridad y seguridad de las operaciones, así como regular el uso y acceso al manejo del efectivo, es obligatorio normar las restricciones de este manejo, estas normas deberán formar parte del presente Manual de Normas y Procedimientos.

1.9. CONTINGENCIAS. Cuando ocurriere alguna situación que no estuviere prevista, el Tesorero dará aviso a la Presidencia de la Junta Directiva para que

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

efectúe las acciones que considere procedentes, conjuntamente con la persona especializada.

TITULO 2: PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos contenidos en el presente manual, describen la forma como se deben efectuar las actividades relacionadas con la administración del Capital o efectivo de la ECA.

2.1 El procedimiento puede definirse como un método para ejecutar algunas cosas y se considera como un modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

2.2. Administración del Efectivo: La autorización y cancelación de las cuentas bancarias así como el manejo de cheques y caja chica, se efectuará conforme se establece en las Resoluciones de la Junta Directiva de la ECA.

2.3 Los procedimientos operativos relacionados con la administración del Capital o efectivo de la ECA, se describen a continuación:

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

2.3.1 Operaciones del Manejo de Caja Chica- Creación del fondo.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Presidencia y Junta Directiva.	<p>El fondo de caja chica, se autoriza por medio de resolución de la presidencia y junta directiva de la ECA, la que debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Nombre del Tesorero a quien se designa la administración y custodia del Fondo de Caja Chica.b) Monto Asignado para Caja Chica.c) Destino o Finalidad del Fondo de Caja Chica.

2.3.2 Operaciones de Reposición y Liquidación de Caja Chica.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
El Tesorero/ Encargado de Caja Chica.	<p>Deberá clasificar las facturas conforme el tipo de gasto.</p> <p>Elaborar un listado de liquidación de Caja Chica que contenga: Número de Factura, Fecha, Nombre y NIT del Proveedor, Descripción y Valor de Factura.</p> <p>Para agilizar los desembolsos de caja chica, estos se deberán liquidar de manera constante y oportuna cuando se haya gastado por lo menos el 60% del monto del fondo.</p> <p>Al concluir el Proyecto Productivo, deberá hacerse la liquidación de cierre.</p>
El Presidente de la Junta Directiva.	Trasladará las liquidaciones debidamente revisadas y Autorizadas, al Tesorero.
El Tesorero / Encargado de Caja Chica.	Aplicará las restricciones siguientes: No se pagaran Nominas de Jornales.

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

No se adquirirán Activos Fijos.
No se pagaran facturas mayores de Q. 3,000.00

El Archivo de los documentos de soporte, estará a cargo de la persona nombrada para su manejo; quedando obligado a presentarlos a cualquier autoridad fiscalizadora autorizada.

2.3.3 Operaciones de Emisión y entrega de Cheques.

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

El Tesorero

Una vez recibido los documentos de soporte de los proveedores de bienes, insumos agrícolas y servicios, deberá calendarizar su pago de acuerdo a la disponibilidad de efectivo.

El nombre a consignar en el cheque será el registrado en el NIT de la factura.

Una vez emitido el cheque, deberá tramitar las firmas correspondientes.

Para la entrega del cheque, deberá requerir la identificación, por medio de cédula de vecindad o DPI, de la persona individual a cuyo nombre se emitió.

En caso, de dificultad de la presencia del titular del cheque, se podrá efectuar el pago a la persona designada, mediante carta de autorización en hoja membretada que contenga firma y sello correspondiente del emisor.

El Tesorero

Debe requerir, a la persona designada, además de su identificación personal, la acreditación de la autorización para recibir el cheque, cuando el titular del mismo, sea una persona jurídica.

Deberá verificar que el comprobante del cheque entregado consigne:

La fecha,
Nombre del receptor,

RESPONSABLE**ACTIVIDAD**

Firma y número de cédula o DPI del receptor.

2.4 Control. El desarrollo de un adecuado sistema de Control Interno, así como la implementación de controles dentro y fuera del proceso de Planeación y programación financiera anual de la ECA, permitirá la seguridad en el manejo de este subsistema. La evaluación y control sobre las operaciones que se efectúen en la Planeación y programación financiera anual de la ECA, estará a cargo de la persona especializada, de acuerdo con los procedimientos que se estimen adecuados y oportunos.

CAPITULO II

REGISTRO Y CONTROL DE LOS INGRESOS

TITULO 1 NORMAS

3.1 OBJETO. En este capítulo se establecen las Normas y los procedimientos que regularán la percepción de los ingresos generados por la ECA.

3.2 ASIGNACION. La percepción de los ingresos de la ECA, estará a cargo del tesorero de la misma. Los ingresos provienen de:

- Capital de Trabajo y otros subsidios otorgados por el Fondo de Tierras;
- Donaciones otorgadas por entidades de apoyo, y
- Venta de los productos o servicios obtenidos, en cada proyecto productivo colectivo.

3.3. RESPONSABILIDAD. El Tesorero de la ECA, es el responsable de la percepción y el resguardo de los ingresos de la ECA.

3.4 PRECIOS DE VENTA. El listado de los precios de venta de los productos o servicios obtenidos, en cada proyecto productivo colectivo, conforme los canales de

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

comercialización más convenientes, serán aprobados por la Junta Directiva, mediante disposición por escrito que trasladará al Tesorero y a la comisión encargada del mismo. Los descuentos que se generen sobre el listado de precios, serán también autorizados, por la Junta Directiva. .

3.5 FACTURACION.,

Para soportar las venta de los productos y servicios obtenidos en los diversos proyectos productivos colectivos, se utilizaran "Facturas al Crédito".

- Requisitos de la Facturas: pre-impresas y numeradas, incluirán la anotación: "Esta factura no es comprobante de pago, exija su recibo de caja".
- Las facturas se emitirán en duplicado, original para el interesado y copia correlativa para el archivo.
- Periódicamente (semanal, quincenal o mensualmente), el tesorero presentará ante la junta Directiva un informe de las Ventas de la ECA, por fecha y tipo de Venta.
- Registro: el reporte de ventas, se formulará en base a las facturas emitidas en el mes, por lo que servirá de base para el registro del libro de ventas y el pago del impuesto del IVA.

3.6 DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LOS INGRESOS,

Para soportar el Ingreso de los subsidios, donaciones, así como la venta de productos y servicios, se utilizaran "Recibos de Caja",

- Requisitos de los Recibos de Caja: pre-impresos y numerados.
- Los recibos de caja se emitirán en duplicado, original para el interesado y copia correlativa para el archivo.
- Diariamente, se formula el reporte de ingresos, el que detalla los recibos emitidos y sirve de base para la elaboración del depósito bancario.
- Periódicamente (semanal, quincenal o mensualmente), el tesorero trasladará a la junta Directiva el informe de los ingresos acumulados en el periodo.
- Registro: el registro de los Ingresos, en el libro auxiliar de Bancos, se formulara en base a los reportes diarios y los recibos de caja emitidos.

3.7 RESGUARDO DE LOS INGRESOS.

Para resguardar los Ingreso por subsidios y donaciones, se deberá:

- Solicitar al Oferente, la emisión de cheque a nombre de la ECA o depósito directo, en la cuenta de depósitos monetarios correspondiente.
- Los cheques una vez recibidos, deberán ser endosados, para depósito en las cuentas de Depósitos Monetarios a nombre de la ECA Ejemplar, así:
ECA Ejemplar- Cuenta D. M. Capital de Trabajo
ECA Ejemplar- Cuenta D. M.

En la venta de productos y servicios de Proyectos Productivos Colectivos, se deberá:

- De acuerdo al monto de la misma, se solicitara cheque de caja o efectivo, el que deberá depositarse en cuenta de depósitos monetarios a nombre de la ECA, al día siguiente de la operación.

TITULO 2: PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos contenidos en el presente manual, describen la forma como se deben efectuar las actividades relacionadas con El Registro y control de los ingresos generados por la ECA.

4.1 DEFINICION

El procedimiento puede definirse como un método para ejecutar algunas cosas y se considera como un modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Los procedimientos operativos relacionados con el registro y control de los Ingresos generados por la ECA, se describen a continuación:

4.2 Operaciones de la percepción de ingresos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Tesorero o encargado.	Emitirá "Recibo de Caja", para cancelar las facturas de venta al crédito o para soportar el ingreso, por cualquier concepto, a la ECA, que contendrá: d) Número preimpreso. e) Denominación "Recibo de Caja".
Tesorero/Encargado	El Recibo de Caja se emite en duplicado, el original para el interesado y la copia para el archivo. Elabora diariamente, el "Reporte de Ingresos", que incluye un detalle de los recibos emitidos, enviando copia a la Presidencia y al Comité de Vigilancia. Elabora diariamente la Boleta de depósito Bancario, Registra semanalmente los ingresos al Libro de Bancos,

4.6 Los procedimientos operativos relacionados con la Planeación y programación financiera anual de la ECA, llevados a cabo en la ECA, se describen a continuación:

4.7 CASOS NO PREVISTOS. Cualquier duda de los procedimientos, cambios o ampliaciones a la presente normativa, será resuelta por la Junta Directiva de la ECA y comunicada oportunamente.

Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería

4.8 DISPOSICIONES EMERGENTES. Únicamente el Tesorero y el Comité de Vigilancia, podrán proponer a la Junta Directiva las modificaciones, para asignar o dejar sin efecto cualquier disposición del presente capítulo.

ANEXO 2

Documentos y Formas del Área de Tesorería

- Acta de Asamblea autorizando firmas para el manejo de la cuenta de depósitos monetarios de Capital de Trabajo (Formato ECA001).

Aplicación:

- La Asamblea General de Socios, realizada en diciembre de 2012, en acta 12-2011, establecieron las personas que tendrán a su cargo las firmas registradas para el manejo de la cuenta de depósitos monetarios de capital de trabajo (Formato ECAT001).
- Carta del Presidente de la junta directiva de la ECA, al BANPECUARIO(Formato ECAT002).

Aplicación:

- ✓ El Presidente de la junta directiva de la ECA, emitió correspondencia al BANPECUARIO(Formato ECAT002), involucrando los aspectos siguientes:

Registrar firmas y los niveles de autorización para el manejo de la cuenta.

- “Resolución de la Presidencia y Junta Directiva autorizando el fondo de caja chica” (ECAT003).

✓ **Aplicación:**

La Junta Directiva al inicio de enero 2012, emitió la “Resolución de la Presidencia y Junta Directiva autorizando el fondo de caja chica” (ECAT003).

- Liquidación del fondo de caja chica (ECAT004).

- ✓ **Aplicación:** Con base en la “Programación mensual de caja” consideraremos que los gastos de otros proveedores, fueron realizados

con el fondo de caja chica por Q. 10,000.00, dando lugar a la emisión de la liquidación No.1 (ECAT004).

- “Cheques Voucher” (ECAT005).
- ✓ **Aplicación:**
En enero 2,012, se emite “Cheques Voucher” (ECAT005) y el “Reporte de cheques emitidos” (T006) con copia a presidencia y comité de vigilancia.
- “Reporte de cheques emitidos” (ECAT006).
- “Reporte de Bancos” (ECAT 007).
- ✓ **Aplicación:**
En base a los documentos anteriores, se emitió el “Reporte de Bancos” (ECAT 007) en el mes de enero 2,012.
- “Conciliación bancaria” (ECAT008).
- ✓ **Aplicación:** Al inicio de febrero 2,012 se elaboró la “Conciliación bancaria” (ECA008) del mes de enero 2,012.
- Recibo de caja (ECAT009)
- ✓ **Aplicación:** El Tesorero emite en el mes de diciembre 2,012, el recibo de caja, por la recepción del aporte de Capital de Trabajo (ECAT009) y el mismo día, emite el “Reporte de Ingresos” (ECAT010), con copia a la presidencia y al comité de vigilancia.
- “Reporte de Ingresos” (ECAT010),
- Factura (ECAT011)
- ✓ **Aplicación:**
En junio 2,012, se emitieron dos facturas de venta y se emite Reporte de Ventas, se operó el auxiliar de ventas y se presentó declaración del IVA por ese mes.

- “Reporte de ventas” (ECAT012)
- El auxiliar de ventas (ECAT013)
- Declaración del IVA (ECAT014)

- Libro de Bancos (ECAT015).
- ✓ **Aplicación:**
El Tesorero en diciembre 2,012, emitió el recibo de caja, por la recepción del aporte de Capital de Trabajo, el “Reporte de Ingresos”, ese mismo día se emitió boleta de depósito, se envió al banco y posteriormente se registró en el libro auxiliar de Bancos.
- Solicitud de compras (ECAT016).
- ✓ **Aplicación:**
En enero 2,012, se realizaron compras (ECAT016) para el proyecto productivo de café, como se muestra en la sección correspondiente de este trabajo.
- Registro de tareas (jornales) por asociado (ECAT017).
- Nomina de jornales (ECAT018)
- ✓ **Aplicación:**
En enero 2,012, se pagaron jornales del proyecto productivo de café orgánico (ECAT018)

MODELO DE ACTA (FORMATO ECAT001)

**APROBACION DE: PLAN DE INVERSION, CRONOGRAMA, SOLICITUD DEL PRIMER DESEMBOLSO Y
ELECCION DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DEL MANEJO DE LA CUENTA BANCARIA.**

ACTA No. 12-2011

En la comunidad EJEMPLAR, municipio de Parramos Departamento de Chimaltenango,
siendo las Ocho horas con quince minutos, del día primero del mes de diciembre del año 2,012,
reunidos en Asamblea General, para tratar los asuntos siguientes:-----

-----**PRIMERO.** El Presidente de la Empres Campesina Asociativa (ECA) Ejemplar,
Señor Juan Pablo da las palabras de bienvenida y explica el motivo de la reunión.-----

-----**SEGUNDO.** El Encargado de la Asistencia Técnica Ingeniero
Armando Ya Tax presenta un resumen de las actividades del proyecto productivo, contemplado en
el Plan de inversión y la Asamblea General avala la ejecución de los mismos, a la vez SOLICITA al
Fondo de Tierras, la entrega del primer desembolso de Capital de Trabajo, necesario para llevar a
cabo el plan aprobado.-----

-----**TERCERO.** Continúa
manifestando el Presidente, que es necesario elegir a las personas responsables de aperturar y
manejar la cuenta de depósitos Monetarios en el Banco de Desarrollo Rural S.A. (BANRURAL),
siendo ellos los Srs. Juan Pablo Primo ,Presidente, quien se identifica con No. De Cédula D-1
544677, el Sr. Pedro Pablo Cerón Secretario, quien se identifica con No. De Cédula D-1234567 y el
Sr. Calixto Six, representante de la Asamblea, quien se identifica con No. De Cédula D-9876543.-----

-----**CUARTO.** No habiendo más que hacer constar se da por finalizada la
presente reunión en el mismo lugar y fecha a las tres y media horas de su inicio. Damos fe, los que
ella intervenimos.

OBSERVACIONES: La forma puede variar según el estilo de quien redacta, no así el contenido, debe
considerarse los estatutos de la Organización comunitaria, a fin de que el % de personas que firman el
Acta, esté acorde con los mismos.

(FORMATOECAT002)

Guatemala, 02 enero de 2012

Señores:
Departamento de Depósitos Monetarios,
Banco Agropecuario S.A. (BANPECUARIO)

Ref.: Apertura Cuenta Depósitos Monetarios

Estimados Señores:

Atentamente me dirijo a Ustedes con el objeto de Solicitarles, se sirvan autorizar al portador de la presente, la apertura de una cuenta de Depósitos Monetarios, en las condiciones siguientes:

Nombre de: Empresa Campesina Asociativa Ejemplar -Capital de Trabajo-

Firmas Registradas (Principales):

Calixto Six D-1 987654

Firmas Secundarias:

Juan Pablo Primo Presidente de la ECA D-1 544677

Pedro Pablo Cerón Secretario de la ECA D-1 987654

Niveles de Autoridad: para toda transacción se requiere una firma principal y una secundaria.

Domicilio: Finca Ejemplar, Parramos, Chimaltenango.

En espera de su respuesta positiva, quedo de Usted,

Atentamente,

Juan Pablo Cerón

Juan pablo Cerón
Presidente de la ECA.

(FORMATO ECAT003)

EL INFRASCRITO SECRETARIO GENERAL DE LA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA EJEMPLAR (ECA), CERTIFICA: QUE TIENE A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ECA EJEMPLAR, AUTORIZADO POR LA MUNICIPALIDAD DE PARRAMOS, DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO, CON EL NUMERO M UNO VEINTICUATRO MIL (M1 24,000) EN EL QUE SE ENCUENTRA EL ACTA CERO GUION DOS MIL ONCE (02-2012) DE FECHA DOS DE ENERO DE L AÑO DOS MIL DOCE. QUE LITERLAMENTE DICE:

RESOLUCION DE JUNTA DIRECTIVA NUMERO 02-2012

LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ECA EJEMPLAR. Guatemala dos de enero de dos mil doce.

CONSIDERANDO:

Que es conveniente agilizar la Administración Financiera de la ECA Ejemplar, garantizando un manejo técnico, transparente, flexible y eficiente de sus recursos, emitiendo las disposiciones necesarias que regulen el correcto funcionamiento de sus Cajas Chicas.

CONSIDERANDO:

Que los comités de producción de la ECA Ejemplar deben contar con disponibilidad inmediata de fondos para ejecutar los gastos y costos cuya urgencia y monto requiera un procedimiento de pago que dentro del marco legal, opera en forma ágil y ordenada.

POR TANTO:

De acuerdo al objetivo establecido en el artículo 7 del Decreto 67-84 de la Ley de ECAS:

RESUELVE:

1. Autorizar para el ejercicio fiscal 2,012 la constitución del Fondo de Caja Chica, por el monto de QUINCE MIL QUETZALES EXACTOS (Q. 15,000.00), que estará a cargo del Tesorero de la Junta Directiva de la ECA-
2. Con cargo a este fondo de caja chica, se podrán atender gastos de Insumos Agrícolas, como Plantas, pesticidas, fertilizantes, sacos para acarreo, gastos de transporte, servicios de reparaciones y gastos administrativos menores.
3. Se instruye al responsable del fondo de Caja Chica, para que vele por el uso racional de estos recursos, utilizándolos para cubrir gastos urgentes de operación y liquidarlos cuando se tenga un gasto menor o igual al cincuenta por ciento (50%) del

monto asignado, y por lo menos una vez al mes, no importando que los gastos realizados no alcancen este porcentaje.

4. Para el efecto, cada encargado de comité de producción, deberá velar por el estricto cumplimiento de las leyes y normatividad vigente, para el manejo del fondo de caja chica que fueran aprobados por la Junta Directiva de la ECA, para garantizar la adecuada administración y calidad del tipo de gasto.
5. El Comité de Vigilancia de la ECA deberá efectuar revisiones a las finanzas y a los procedimientos en forma periódica.
6. La presente resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha y deberá ser notificada a los asociados e interesados para los efectos correspondientes.
7. Notifíquese.

PARA LOS EFECTOS QUE CORRESPONDAN, SE EXTIENDE LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN CHIMALTENANGO, A LOS DOS DIAS DEL MES DE ENERO DE DOS MIL DOCE, EN DOS HOJAS DE PAPEL MEMBRETADO DE LA ECA, IMPRESAS DE UN SOLO LADO, LAS QUE SE NUMERAN, SELLAN Y FIRMAN.

(FORMATO T004)
FINCA "EJEMPLAR"
LIQUIDACION DE CAJA CHICA
DEL 30 DE ENERO DE 2,012

No.	PROVEEDOR	DOCUMENTO	FECHA	CONCEPTO	VALOR
1	La Semilla S.A.	Fact. No.5001	05/01/2012	material de semillero	1752.81
2	Productos de la Tierra, S.A.	Fact. No. 1001	08/01/2012	Caldo Bordeles	3,849.54
3	La Semilla S.A.	Fact. No. 5100	10//201012	Parasitoides	3,783.33
4		Fact. No.			
5		Fact. No.			
6		Fact. No.			
7		Fact. No.			
8		Fact. No.			
9		Fact. No.			
10		Fact. No.			
11		Fact. No.			
12		Fact. No.			
13		Fact. No.			
14		Fact. No.			
15		Fact. No.			
16		Fact. No.			
Sub Total					9,385.68
RESUMEN					
1	Material Semillero	1,752.81			
6	Caldo Bordeles	3,849.54		Fondo de Caja Chica	15,000.00
3	Parasitoides	3,783.33		Cantidad a liquidar	9,385.68
4	0	0.00		Diferencia	5,614.32
5	0	0.00		% a liquidar	0.63
TOTAL		9,385.68		% Pendiente	0.37
OBSERVACIONES:					

FORMATO ECAT005

ECA EJEMPLAR

3-033-12345-9

BANPECUARIO

No. 100

LUGAR Y FECHA: Guatemala, 13 marzo 2,012

Q. 69,409.00

PAGAR A LA ORDEN DE: Distribuidora El verde

LA SUMA DE: Sesenta y nueve mil cuatrocientos nueve exactos. **QUETZALES.**

Calixto Six

FIRMA

Juan Pbl Prim

FIRMA

3 000-00016-6

DESCRIPCIÓN DEL PAGO:
PAGO FACTURA No. 1,000, ORDEN DE COMPRA 01-2012

CUENTA	CONCEPTO:	DEBE:	HABER:
1 000 400	Compras en Transito	61,972.32	
1 000 010	IVA PAGADO	7,436.68	
1 000 100	BANPECUARIOD.M. CTA CAP TRABAJO		69,409.00
		69,409.00	69,409.00
HECHO POR:	AUTORIZADO:	RECIBIDO DE CONFORMIDAD:	
ORF	CS	Juan J Per	
		DIA	MES AÑO
		14	3 2012

FORMATO ECA008

ECA EJEMPLAR

BANPECUARIO	3 033-12345-9	
D.M. ECA EJEMPLAR CAPITAL DE TRABAJO		
31/03/2012		

SALDO EN BANCO				2,012,454.00
(-) Cheques en Circulación				-
			-	
(-) Depósitos No Contabilizados				-
SALDO				2,012,454.00

Conciliación Bancaria

BANPECUARIO **3 033 12345-9**
MES: **MARZO** **2,012**

FECHA	DOCTO No.	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	S/BANCO	S/LIBRO
		Saldo mayo 2012		2,012,454.00	2,012,454.00
		Cheques en Circulación		-	
		NC no contabilizada			
		Depósito no Contabilizado		-	-
SALDOS IGUALES				2,012,454.00	2,012,454.00

Fuente: ECA Ejemplar

**FORMATO ECAT009
RECIBO DE CAJA**

ECA EJEMPLAR

RECIBO DE CAJA:

No. 100

LUGAR Y FECHA Guatemala, 30 junio 2,012

Q. 31,942.34

RECIBI DE: Agrícola Santa Marta

LA CANTIDAD DE: Treinta y un mil novecientos cuarentidos con 34/100. **QUETZALES.**

POR CONCEPTO DE: Cancelación de Factura 02

RichY Figueroa

FIRMA

FIRMA

FACTURA	VALOR	FACTURA	VALOR
2	31,942.34		

FORMATO ECAT011

ECA EJEMPLAR		Factura	
Parramos, Chimaltenango		Serie A No.0002	
Tel. 94421110			
Nit- 1000000-K	Dia	Mes	Año
	30	junio	2,012
Sujeto a Pagos Trimestrales.			
Lugar:	Guatemala		
Nombre:	Agrícola Santa Marta		Nit 123456-k
Dirección:	Chinmaltenango, Chimaltenango		Tel.
Cant	Descripción	Valor Unit.	Valor Total
0.527	Mts. Lineal de madera	60,547.13	Q31,942.34
Son Treinta y un mil novecientos cuarenta y don con 34/100			
Sujeto a pagos trimestrales. _____ Richy Figueroa Firma y Sello del Vendedor		TOTAL	Q31,942.34

Impresos de Guatemala, S.A. Nit 4121930-6 No. y fecha de resolución de la SAT

(Formato ECAT018)
FINCA "EJEMPLAR"
MANO DE OBRA
PLANILLA No. 1

NOMBRE DEL PROYECTO PRODUCTIVO:

Café Orgánico

PERÍODO DEL: 01/01/2012 **AL:** 15/01/2012

ORDEN	NOMBRES Y APELLIDOS	ACTIVIDADES REALIZADAS	No. JORNALES o ÁREA TRABAJADA	VALOR POR JORNAL o ÁREA TRABAJADA	TOTAL	FIRMA O HUELLA
1	José Salvador Yax	Elaborar Semillero	9.5	169.84	1,613.48	
2	Rodrigo Tepeque	Elaborar Semillero	9.5	169.84	1,613.48	
3	Pablo Segura Juan	Manejo de Sombra	9.5	339.68	3,226.96	
4	Alberto Martínez Sánchez	Manejo de Sombra	9.5	339.68	3,226.96	
5	Luis Antonio Gómez Cuan	Control Maleza	9.5	424.60	4,033.70	
6	Lucas Pedro Yat Caal	Control Maleza	9.5	424.60	4,033.70	
7	María Luisa Pop Sas	Manejo de Tejido	9.5	254.76	2,420.22	
8	Bienvenido Sontay Ical	Manejo de Tejido	9.5	254.76	2,420.22	
9	Silvestre Emilio Bush Yath	Control fitosanitario	9.5	254.76	2,420.22	
10	Víctor López Gómez Caal	Control fitosanitario	9.5	254.76	2,420.22	
11	Julio Emilio Batz Yath	Fertilización	9.36	636.90	5,961.38	
12	Víctor Manuel López Caal	Fertilización	9.367	636.90	5,965.84	
	TOTAL				39,356.39	

Elaborado por:

Vo. Bo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis planteada inicialmente, el presente trabajo de investigación permitió concluir que:

1. En respuesta a dicha hipótesis presentada en el plan de investigación, se confirmó que la causa principal que da origen a contingencias en el área de los recursos monetarios de las ECAs en la ejecución de los proyectos agropecuarios, desde el punto de vista financiero, de organización de procesos y de Auditoría **es la ausencia de diseño de procedimientos de tesorería adecuados, así como de normas administrativas.**
2. Se confirmó que en las Empresas Campesinas Asociativas, se carece de una cultura de Control Interno Financiero, tal como sucede con la mayor parte de organizaciones adoptadas por el sector campesino para optar a los beneficios de la Ley del Fondo de Tierras.
3. Que las Normas y Procedimientos de tesorería, en cualquier organización, independientemente de su naturaleza lucrativa o no, deben definir y regular adecuadamente cada uno de los procedimientos a adoptarse, para que contribuyan al logro de los objetivos y fines de su creación.
4. Finalmente, que el realizar este trabajo de investigación, le permitió al investigador, así como a sus potenciales lectores, el enriquecer sus conocimientos y técnicas, aplicables en la actualidad, en la evaluación del sistema de Control Interno; el diseño de la normativa, los formatos y documentos utilizados para control de efectivo.

RECOMENDACIONES:

Tras la presente investigación, el realizador se permite proponer a las Empresas Campesinas Asociativas (ECA's), las recomendaciones, tendientes a fortalecer el sistema de tesorería utilizado, en la forma siguiente:

1. Que el tesorero de cada ECA, implemente el sistema de tesorería propuesto o que lo utilice de base para generar uno propio, que responda a las necesidades de la misma, priorizando que le permita la verificación de la integridad, la custodia y el registro oportuno del efectivo de la ECA.
2. Que la Junta Directiva de cada ECA fortalezca el control interno de la misma, en el manejo del efectivo, adoptando la normativa propuesta en el presente trabajo de investigación o enriquecer la ya existente de tal forma que le permita detectar oportunamente, los riesgos de errores e irregularidades y la identificación de sus causas.
3. Que el sistema de tesorería a implementar en la ECA contemple la emisión de reportes de control, tanto administrativos como financieros, para que la administración los utilice en la toma de decisiones en forma oportuna, correcta y confiable, así como en la rendición de cuentas de la gestión llevada a cabo.
4. El tesorero deberá implementar los procedimientos propuestos en el Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería o modificar los existentes, para que el elemento de control sea predominante y las operaciones del efectivo se realicen en forma oportuna y razonable, permitiéndonos efectuar una vigilancia a las actividades.

9.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. Chiavenato, Idalberto; "Introducción a la Teoría general de la Administración", MC Graw Hill México. 2009. 572 pp.
2. Gilmar, Lawrence J; Principios de Administración Financiera, Harla S A. de C.V. 2006; 559pp.
3. Horngren, Charles T; Foster, George; Datar, Srikant M; "Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial". Prentice-Hall Hispanoamérica S. A.
4. Lara, Aranky, Ramos & Asociados Auditores; Boletín 05-2008; Lara, Aranky, Ramos & Asociados 2,008.
5. Robbins, Stephen P.; "Administración Teórica y Práctica". Prentice-Hall, Hispano- americana S.A. 2006, 627pp.
6. Congreso de la República de Guatemala; Código de Comercio; Decreto 2-70.
7. Congreso de la República de Guatemala; Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto 27-92.
8. Congreso de la República de Guatemala; Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto 26-92.
9. Contraloría General de Cuentas; Normas de Auditoría Gubernamentales. Acuerdo Número 09-2003.
10. Jefatura de Estado; Ley de Empresas Campesinas Asociativas; Decreto Ley 67-84.
11. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; Modificación al Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas; Acuerdo Gubernativo Número 675-93.
12. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas; Acuerdo Gubernativo Número 136-85
13. Ministerio de Finanzas Públicas; Reglamento del Impuesto sobre la Renta; Acuerdo Gubernativo 206-2004.

Web grafía:

14. "Gestión de Tesorería en la Empresa"
Julio Pindado García. [ORiviwshttp://books.google.com](http://books.google.com)>Business&Economics>Finance.
15. Guía Rápida IFRS"
<http://iasplus.deloitte.es>.
16. "Sistema de Auditoria Gubernamental (SAG-UDAI) de la Contraloría General de Cuentas"
WWW.sia/sag.gob.gt/sistemas/tesoreria.htm.