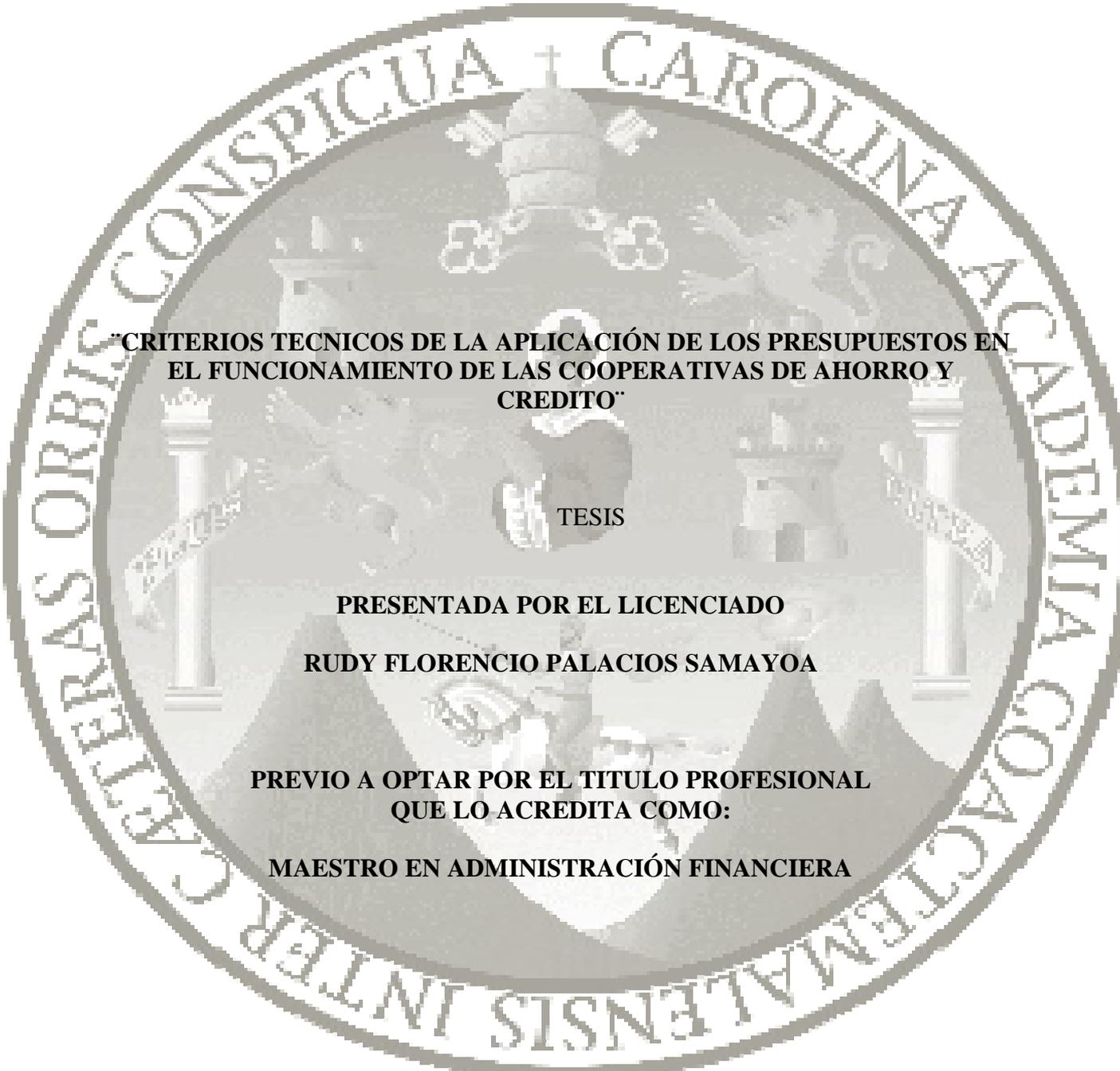


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**"CRITERIOS TECNICOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN
EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CREDITO"**

TESIS

PRESENTADA POR EL LICENCIADO

RUDY FLORENCIO PALACIOS SAMAYOA

**PREVIO A OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL
QUE LO ACREDITA COMO:**

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2010.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO
Secretario Oficial

Dr. Carlos Eduardo Gálvez Barrios
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Director del CUNOC
Secretario Administrativo

Msc. Eduardo Rafael Vital Peralta
Msc. Jorge Emilio Minera

REPRESENTANTE DE LOS DOCENTES

Msc. Teódulo Cifuentes
Dr. Oscar Arango Benecke

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Ing. José Nimatuj

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Br. Juan Antonio Mendoza Barrios
Br. Eduard Paul Navarro Mérida

DIRECTOR DE POSTGRADOS

Msc. Miguel Ángel OroxomCobaquil

COORDINADOR MAESTRÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Roberto Estrada López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN DE TESIS

PRESIDENTE
SECRETARIO
Examinador

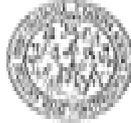
Msc. Miguel Ángel OroxomCobaquil
Msc. Roberto Estrada López
Msc. Carlos Humberto Estrada Rodas

PADRINOS

MSC. MIGUEL ÁNGEL OROXOM COBAQUIL
MSC. ROBERTO SANTIAGO ESTRADA LOPEZ

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
SECRETARÍA

IMPRESIÓN DIG-CUROC__54___/2010

EL DIRECTOR DE POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A TRES DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Vista el Acta No. 205-10 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis y el Dictamen del Asesor de fecha 29 de Noviembre de dos mil diez, en donde se hace constar que se ha cumplido con las recomendaciones de la terna examinadora; esta Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado **"CRITERIOS TÉCNICOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO"**, presentado por el estudiante: RUDY FLORENCIO PALACIOS SAMAYOA Carné No. 100030134 previo a optar al Título de "MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Miguel Ángel Crossom Cabaquil
Director de Postgrados
Centro Universitario de Occidente



Quezaltenango, 29 de Noviembre del 2010.

MSC. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil
Director de Postgrados
Centro Universitario de Occidente
Universidad San Carlos de Guatemala

Respetable Maestro:

En atención a designación que me hiciera para **ASESORAR** el trabajo del Licenciado **RUDY FLORENCIO PALACIOS SAMAYOA**, el que presenta la tesis de Maestría titulada: **"CRITERIOS TÉCNICOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO"**.

De conformidad a las sugerencias efectuadas en su oportunidad, el Licenciado **RUDY FLORENCIO PALACIOS SAMAYOA**, hizo todas las modificaciones planteadas por el tribunal examinador y después de Revisar nuevamente el trabajo en mención, a mi juicio logró mejorar el mismo, pudiéndole incluir los análisis y síntesis que conllevan a una reflexión y plantean un aporte en materia financiera.

Por lo anterior, doy mi **DICTAMEN FAVORABLE** concluyendo que el trabajo está de acuerdo a las calidades académicas que la Universidad de San Carlos de Guatemala exige, y pueda el sustentante realizar los trámites correspondientes, previo a la obtención del grado académico de Maestro en Administración Financiera.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Msc. Roberto Santiago Estrada López.
Asesor de Tesis.

Quetzaltenango, 23 Noviembre de 2010.

Señores Profesionales,
Miembros del Consejo Académico,
Departamento de Estudios de Postgrados,
Centro Universitario de Occidente,
Edificio.

Respectables Profesionales:

Por medio de la presente, me permito informarles que en atención al Nombramiento que se me hiciera en la sesión celebrada por su organismo, con la finalidad de revisar la tesis titulada: **"CRITERIOS TECNICOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO"**, del maestrante en Administración Financiera: Lic. Rudy Florencio Palacios Samayoa.

En tal sentido he tenido la oportunidad hacer las observaciones pertinentes; y a mi parecer el trabajo ha sido concluido y por este medio otorgo **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con el trámite correspondiente.

Agradeciéndole la atención prestada me suscribo de Usted,

Atentamente,



Msc. Miguel Ángel Proxom Cobaquil
REVISOR

ESTRADA RODAS & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES
2ª. CALLE 41-54, ZONA 8
QUETZALTENANGO, GUATEMALA, C.A.
TELEFAX 7763-5505 E-mail: estrada_asociados@yahoo.com.mx

Quetzaltenango, 27 de Noviembre del 2010.

MSC. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil
Director de Postgrados
Centro Universitario de Occidente
Universidad San Carlos de Guatemala

Respetable Maestro:

En atención a designación que me hiciera para REVISAR el trabajo del Licenciado RUDY FLORENCIO PALACIOS SAMAYOA, el que presenta la tesis de Maestría titulada: "CRITERIOS TÉCNICOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO".

De conformidad a las sugerencias efectuadas en su oportunidad, el Licenciado RUDY FLORENCIO PALACIOS SAMAYOA, hizo todas las modificaciones planteadas y después de Revisar nuevamente el trabajo en mención, a mi juicio logró mejorar el mismo, pudiéndole incluir los análisis y síntesis que conllevan a una reflexión y plantean un aporte en materia financiera.

Por lo anterior, doy mi opinión favorable concluyendo que el trabajo esta de acuerdo a las calidades académicas que la Universidad de San Carlos de Guatemala exige, y pueda el sustentante realizar los trámites correspondientes para someterse a la defensa de su tesis, previo a la obtención del grado académico de Maestro en Administración Financiera.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"



Msc. Carlos Humberto Estrada Rodas.
Revisor de Tesis.

Msc. Carlos Humberto Estrada Rodas
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 341/2593

DEDICATORIA

A DIOS

Por el milagro de la vida, las bendiciones la sabiduría y la humildad.

A MI ESPOSA

Dora Marleni Félix Hernández

Por su amor y apoyo incondicional.

A MIS HIJOS

Rudy Fernando, María José, Mónica Fernanda y Rudy Emiliano.

Como ejemplo de motivación y superación.

A MIS PADRES

Macario de Jesús Palacios Recinos

Gabriela Samayoa Castillo

Por las enseñanzas recibidas

A MIS HERMANOS

Como una muestra de superación y motivación

A MIS SUEGROS

Tomas Félix Ávila

María Francisca Hernández Rivas

Por su apoyo incondicional

A MIS AMIGOS

Por su amistad.

INDICE:

Introducción	1
--------------	---

CAPITULO I GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1.1 Definiciones de presupuesto	2
1.1.1 Antecedentes Históricos de los presupuestos	2
1.1.2 Etimología del presupuesto	2
1.1.3 Importancia de los presupuestos	3
1.2 Sistemas de Presupuestos	3
1.3 Tipos y clasificación de presupuestos	3
1.3.1 Por el tipo de empresa	3
1.3.2 Por su contenido	4
1.3.3 Por su forma	4
1.3.4 Por su duración	4
1.3.5 Por la técnica de valuación	4
1.3.6 Por su reflejo en los estados financieros	5
1.3.7 Por la naturaleza del trabajo	5
1.3.8 Por las finalidades que pretende	5
1.4 Esquema de la clasificación de los presupuestos	6
1.5 Proceso técnico de aplicación	6
1.5.1 Planeación	7
1.5.2 Organización	7
1.5.3 Coordinación	8
1.5.4 Dirección	8
1.5.5 Control	8
1.5.6 Auditoría de Presupuesto	8
1.5.7 La aplicación de los presupuestos	8
1.5.8 Causas que pueden motivar el fracaso de la implantación de un Sistema presupuestal	9
1.5.9 Requisitos para un buen presupuesto	9
1.6 Los presupuestos y la gerencia	10
1.6.1 El presupuesto y la administración	11
1.6.2 Ventajas en la adopción del presupuesto en las empresas	11
1.6.3 Desventajas y limitaciones del presupuesto	11
1.7 Riesgos y errores frecuentes de los presupuestos	12
1.7.1 Riesgos	12
1.7.2 Errores frecuentes de los presupuestos	12

CAPITULO II ELEMENTOS TEORICOS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

2.1 Base Filosófica Y Doctrinaria	13
2.1.1 Base filosófica	13
2.1.2 Principios Doctrinarios	13
2.2 Estructura legal de una cooperativa	13
2.3 Ley general de cooperativas	14

2.3.1 Leyes generales que pueden regular el sistema cooperativo	14
2.3.2 Legislación para las relaciones mercantiles	14
2.3.3 Legislación para las relaciones laborales	14
2.4 Estatutos	14
2.5 Reglamentos	15
2.6 Políticas	15
2.7 Clases de cooperativas	15
2.7.1 Desde el punto de vista funcional, las cooperativas pueden Dividirse	15
2.7.2 Por la actividad que realizan las cooperativas	16
2.7.3 Esquema de las clases de cooperativas	17
2.7.4 Elementos mínimos	17
2.8 Administración cooperativa	19
2.8.1 Asamblea general de asociados	19
2.8.2 Consejo de Administración o Junta Directiva	19
2.8.3 Comisión de vigilancia	19
2.8.4 Comité de crédito	20
2.8.5 Comité de educación	20
2.8.6 Gerencia	20
2.8.7 Derecho parlamentario	21
2.8.8 Proceso de formación, constitución e inscripción de una cooperativa	22
2.8.9 trámite de inscripción de una cooperativa	22
2.8.10 Presupuesto por su financiamiento	23
2.8.11 Formas de financiamiento	23
2.8.12 Diferencia entre una Cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco	23

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Caracterización del Presupuesto de una cooperativa de ahorro y crédito	24
3.2 Síntesis de los resultados de la investigación de campo	24

CAPITULO IV: PROPUESTA

CRITERIOS APLICADOS A LOS PRESUPUESTOS

4.1 Introducción	28
4.2 Caso práctico de un presupuesto en el área de préstamos	28

Recomendaciones	35
Conclusiones	36
Bibliografía	37

Anexos	38
---------------	-----------

INTRODUCCIÓN

Los presupuestos se constituyen como herramientas esenciales dentro de cualquier institución, cuando son aplicados bajo normas y criterios específicos, formulados a las necesidades, es por ello que en las cooperativas de ahorro y crédito, se han constituido como una guía de trabajo, sin embargo, estos no son aplicados con normas y criterios con bases sólidas de elaboración. Esto debido a que se presenta únicamente como un requisito para la realización de la asamblea general.

Las cooperativas de ahorro y crédito, al igual que las instituciones bancarias, han sufrido el efecto de la crisis económica, la cual afecto durante los años 2008, 2009 y principios de 2010, es por ello que es necesario aplicar un presupuesto maestro, sin embargo, este presupuesto debe ser realizado por alguien que tenga manejo del área financiera, del conocimiento de la cooperativa y sus labores diarias, entre ellas conocer el comportamiento de la cartera de créditos, activos extraordinarios, inversiones financieras, como las más importantes.

El administrador financiero es la persona idónea para cubrir el puesto de gerente financiero, debido a que tiene la facilidad de adaptarse a cualquier tipo de ambiente, asimismo, en este puesto se realizan los presupuestos y tiene a su cargo la interpretación de la información financiera obtenida por medio de antecedentes históricos como lo son los Estados Financieros.

En el cargo del gerente financiero, el administrador financiero debe realizar no solo actividades que impliquen la del cargo mismo, sino además, cubrir el puesto de gerente general, cuando este no se encuentre, es por ello que debe tener criterio e independencia, al momento de tomar decisiones que implican beneficio a la cooperativa, y que las mismas, no pueden ser aplazadas, esto enfatiza las cualidades del administrador financiero.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1.1 Definiciones de Presupuesto

El Presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

De los diferentes conceptos que existen sobre presupuestos, se han escogido los siguientes:

“El presupuesto es un estimado cuidadosamente de las condiciones futuras de los negocios. Ese estimado en una entidad de negocios tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Los presupuestos tienen por finalidad auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y de administración”¹.

El presupuesto es “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado”².

1.1.1 Antecedentes Históricos de los Presupuestos:

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistado, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

1.1.2 *Etimología del Presupuesto:* La palabra PRESUPUESTO se compone de dos raíces latinas:

PRE = Antes de, o Delante de

SUPUESTO = Hecho, formado

Por lo tanto PRESUPUESTO significa ANTES DE LO HECHO.

1.1.3 Importancia de los Presupuestos

¹ Presupuestos (J.W. Neuner)

² Técnica Presupuestal (Del Río González)

Los presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

Entre los puntos más relevantes de los presupuestos pueden ser los siguientes:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

1.2 Sistemas de presupuestos

El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tienen por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos o privados, según los programas y proyectos definidos en el marco del plan desarrollado por la cooperativa y su función.

1.3 Tipos y Clasificación de los Presupuestos:

1.3.1 Por el tipo de empresa:

- a. *Públicos.* Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- b. *Privados.* Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

1.3.2 Por su contenido:

- a. *Principales.* Estos presupuestos son una especie de resumen en que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

- b. *Auxiliares.* Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa

1.3.3 Por su forma:

- a. *Flexibles:* Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.
- b. *Fijos:* Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, porque la razonable exactitud con que se ha formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a su operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

1.3.4 Por su duración:

La duración del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así que se los presupuestos en relación al tiempo se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a. *De Corto Plazo.* Los que abarcan un año o menos y
- b. *De Largo Plazo.* Los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

1.3.5 Por la técnica de valuación

- a. *Estimados:* Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- b. *Estándar:* Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

1.3.6 Por su reflejo en los estados financieros

- a. *De Situación Financiera*: Este tipo de presupuesto muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de los que se conoce como Balance General Presupuestado.
- b. *De Resultados*: Muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- c. *De Costos*: Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

1.3.7 Por la naturaleza del trabajo

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera.

- a. Planeación.
- b. Formulación
 - Presupuestos Parciales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:
 - Presupuestos Previos. Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a aprobación.
- c. Presupuesto Definitivo: Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuesto dará lugar a la elaboración de:
- d. Presupuestos Maestros o Tipo: Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

1.3.8 Por las finalidades que pretende:

- a. *De Promoción*: Se presenta en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- b. *De Aplicación*: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.
- c. *De Fusión*: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas
- d. *Por Programas*: Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

1.4 Esquema de la clasificación de los presupuestos:

Por El Tipo De Empresa	{	Públicos
		Privados
Por Su Contenido	{	Principales
		Auxiliares
Por Su Forma	{	Flexibles
		Fijos
Por Su Duración	{	De Corto Plazo
		De Mediano Plazo
		De Largo Plazo
Por La Técnica De Valuación	{	Estimados
		Estándar
Por Su Reflejo En Los Estados Financiero	{	De Situación Financiera
		De Resultados
		De Costos
De Trabajo	{	Planeación
		Formulación
		Presupuesto Definitivo
		Maestros O Tipo
Por Las Finalidades Que Pretende	{	De Promoción
		De Aplicación
		De Fusión
		Por Programas

1.5 Proceso Técnico de Aplicación

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización. Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.

Un programa presupuestario será más eficaz en tanto y en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas. Antes de conocer estas etapas que se encuentran íntimamente ligados a los objetivos se dan a conocer la función de los presupuestos.

Funciones de los Presupuestos:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Objetivos de los Presupuestos

Los objetivos del presupuesto son del Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control, como a continuación se aprecia:

1.5.1 Planeación: El Presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, pueden proyectarse los posibles resultados a futuro.³

1.5.2 Organización: La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento que permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso el Presupuesto como elemento para modificar la estructura de la entidad en caso necesario. Mediante el empleo de los presupuesto dentro de la organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.⁴

³ Presupuestos, planificación y control de utilidades, Glenn A. Welsch, CPA, Pag. 34

⁴ Presupuestos, planificación y control de utilidades, Glenn A. Welsch, CPA, Pag. 64

1.5.3 *Coordinación:* Coordinación significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.⁵

1.5.4 *Dirección:* En términos generales, Dirección es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado. El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera, es decir da lugar, el presupuesto a una buena dirección.

1.5.5 *Control:* Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las variaciones no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.⁶

1.5.6 Auditoría de Presupuesto

Para poder evaluar el presupuesto a través de la auditoría, se debe utilizar una auditoría específica, que según el criterio del Administrador Financiero calificado debe ser la Auditoría Administrativa, debido a que su evaluación se centra en el desarrollo de las actividades de los órganos administrativos, asimismo, por medio del presupuesto se evalúa la planificación, elaboración y aplicación de mismo por la administración.

1.5.7 La Aplicación de los Presupuestos

El presupuesto debe transformarse en un documento analítico, de la situación de la entidad o empresas que lo formulan. Para que este objetivo se cumpla, el documento presupuestario deberá contener una amplia y rica información sobre disposiciones o normas legales que regulen la institución; las funciones que debe cumplir, la organización administrativa, la situación financiera, los recursos materiales, humanos y financieros con que cuenta para cumplir sus objetivos y toda la información que pueda ser útil para el análisis dinámico de la entidad.

Se considera que toda esta información es útil no solamente a los gestores, directores y funcionarios de la propia institución para un mejor conocimiento del medio en donde actúan y toman decisiones diariamente, sino también, dentro de la concepción del presupuesto⁷.

⁵ Presupuestos, planificación y control de utilidades, Glenn A. Welsch, CPA, Pag. 95

⁶ Presupuestos, planificación y control de utilidades, Glenn A. Welsch, CPA, Pag. 478

⁷ El planeamiento educativo y el aspecto económico-financiero del CUNOC, Carlos Humberto Estrada Rodas. Pág.33

Para ser fundamentalmente aplicable, el presupuesto debe constituirse en el “Plan de trabajo anual” de la institución que lo formule. Esto significa que es necesario planificar las operaciones de los procesos para la producción de los bienes y servicios. En consecuencia, los presupuestos han de contener las especificaciones de las metas y estudio de las operaciones a realizar durante el año que se presupuesta.

1.5.8 Causas que pueden motivar el fracaso en la implantación de un sistema presupuestal

- Resultado esperados no razonables.
- Instalación rápida.
- Administración incompetente.
- Sistema de contabilidad y de costos inadecuados.
- Estadísticas de operación, pasadas, inexactas.
- Falta de cooperación.
- Falta de apoyo de la dirección para lograr un buen éxito.
- Falta de análisis de resultados y de la determinación de las causas de las desviaciones.
- Demasiados formularios, demasiados detalles.
- Predicción demasiado tardía
- Procedimientos y rutinas indefinidas e insuficientes (no se sabe que hacer por falta de claridad en los instructivos o en las comunicaciones).Inadecuada revisión de las estimaciones (carencia de flexibilidad en los programas).Análisis de mercado insuficiente.
- Uso inadecuado de manuales instructivos, o de formas explicativas.
- Falta de coordinación entre ventas, niveles de inventarios, producción, necesidades financieras, etc.

1.5.9 Requisitos para un buen presupuesto

Los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control presupuestario se dan a conocer a continuación:

- a. *Conocimiento de la empresa.* Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se haya de aplicar
- b. *Exposición del plan o política:* El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.
- c. *Coordinación para la ejecución del plan o política:* Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes

actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

- d. *Fijación del período presupuestal:* Se debe establecer un lapso que comprenda las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada etc.
- e. *Dirección y vigilancia:* Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.
- f. *Respaldo directivo:* La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de las autoridades y su respaldo es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto un uso no solamente informativo, sino lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

1.6 Los Presupuestos y la Gerencia

Se conoce a la Gerencia como el departamento principal a cargo de la administración de la cooperativa, siendo el Gerente General, la persona responsable de conocer la situación financiera de la empresa, sin embargo, delega funciones sobre sus subordinados, según el puesto y capacidad que posea, siendo así que el Gerente Financiero es el que se encuentra a cargo de realizar los programas y presupuestos generales y particulares de la cooperativa, dentro de las actividades a resaltar por parte del Gerente General se encuentran las siguientes:

- Aprueba programas y presupuestos generales y particulares.
- Interpreta Estados Financieros.
- Estudio de contratos.
- Realiza, juntas y reuniones con jefes inmediatos, y jefes por departamentos, para coordinar actividades de la cooperativa.

1.6.1 El presupuesto y la administración

Para implementar un sistema presupuestario es indispensable que la empresa cuente con un grado de organización mínimo, ya que de lo contrario, sería necesario previamente estudiar y clasificar sus diferentes funciones, la autoridad y responsabilidad de cada cargo, la interrelación entre diferentes funciones etc.

- Si la administración cuenta con las etapas en que se ha dividido el proceso administrativo, como Planeación, Organización, Coordinación o Integración,

Dirección Y Control, en la aplicación correcta de estas etapas pueden llegarse a obtenerse resultados máximos en la elaboración del presupuesto.

1.6.2 Ventajas en la adopción del presupuesto en las empresas

- Permite a la empresa disponer de un plan que señala el curso de acción a seguir para alcanzar objetivos propuestos.
- Requiere de un grado adecuado de organización, ya que asigna en forma definida las funciones de la empresa.
- Requiere del concurso y participación de todos los jefes responsables, para el establecimiento de las metas que se cada uno debe alcanzar en función del objetivo de la empresa.
- Obliga a la dirección a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.
- Obliga al gerente o al director, a demandar un a contabilidad bien llevada.
- Obliga al gerente a mejorar sus planes en función de un uso mejor y más económico de mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento.
- Infunde en todos los niveles de dirección, el hábito de dar la consideración adecuada de todos los factores en juego, antes de tomar decisiones importantes que afecten a otros sectores de la empresa.
- Tiende a eliminar la poca comprensión que pudiera existir en los niveles de la dirección en relación con las necesidades de cada una de las partes.
- Establecer puntos de enlace y entendimiento entre los miembros de la dirección y los problemas técnicos y humanos de los colaboradores.
- Permite llevar a cabo análisis, en forma periódica, dentro de la empresa en relación a la eficiencia de los jefes responsables.
- Ayuda a la obtención de créditos en bancos.
- Permite verificar el proceso, o falta de él en la obtención de objetivos.
- Ayuda a reducir costos.
- Facilita un adecuado manejo financiero de la empresa.

1.6.3 Desventajas y Limitaciones Del Presupuesto

- El presupuesto es un plan basados en estimaciones y pronóstico. Mientras mayor sea el período que cubre mayor será la incertidumbre en cuanto a los resultados.
- Un programa presupuestario debe adaptarse continuamente a los cambios que demanden las circunstancias.
- La ejecución de los planes presupuestarios no ocurre automáticamente.
- El presupuesto no toma el lugar de la administración.
- Su instalación requiere tiempo y experiencia. No es rápido.
- El costo de su implantación y funcionamiento es determinante para que muchas empresas no la adopten.
- Su contenido hace que se confíe demasiado en el presupuesto cayendo en error cuando este no se actualiza o supera.

1.7 Riesgos y errores frecuentes de los Presupuestos.

1.7.1 Riesgos:

Los riesgos en que se incurren en la elaboración de un presupuesto, entre los más relevantes pueden ser los siguientes:

- Mala elaboración del presupuesto, por automatización de los datos.
- Falta de dirección por parte del administrador financiero o gerente financiero.
- Desconocimiento de los factores externos que influyen en la cooperativa.

Los riesgos en que se incurren en la aplicación de los presupuestos, entre los más relevantes pueden ser los siguientes:

- Incumplimiento de la aplicación de los presupuestos por los órganos administrativos.
- Falta de capacitación de los empleados en el cumplimiento de los presupuestos, en lo que su área corresponde.
- Falta de evaluación del cumplimiento del presupuesto por el Administrador Financiero.

1.7.2 Errores frecuentes de los presupuestos:

Los errores más frecuentes dentro de los presupuestos son evidentemente humanos, en la toma de decisiones, sin embargo hay que hacer resaltar que el presupuesto es una guía y es flexible, aún siendo del conocimiento del gerente general o gerente financiero que se encuentra a cargo, la mayoría lo utiliza de forma rígida, por lo cual deja de ser aplicable y funcional.

Errores en la elaboración de presupuesto:

- Cálculos matemáticos erróneos.
- Presupuesto a corto plazo, no mayor de 6 meses.

Errores en la aplicación de los presupuestos:

- Mala interpretación en el control de seguimiento de los presupuestos.
- Falta de coordinación de actividades entre los empleados.

CAPITULO II

ELEMENTOS TEORICOS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

2.1 Base Filosófica y Doctrinaria:

2.1.1 Base Filosófica

El cooperativismo es un movimiento que se inspira en una filosofía positiva de la vida, basado en los siguientes postulados:

- a) Nada vale más que el hombre que recrea y transforma todo lo que le rodea.
- b) La educación es la piedra angular de la cooperación
- c) El respeto de los derechos del individuo es la base de la justicia social
- d) Donde no hay libertad no es posible la verdadera cooperación. La filosofía que sustenta el cooperativismo tiene como punto de partida, el amor al prójimo y la estimación asimismo.

2.1.2 Principios Doctrinarios:

Los principios doctrinarios del cooperativismo, están contenidos en el inciso D del artículo cuarto de la ley general de Cooperativas, y son los siguientes:

1. Libre adhesión
2. Retiro Voluntario
3. Interés limitado al capital
4. Neutralidad Política y Religiosa, e
5. Igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros.

2.2 Estructura Legal De Una Cooperativa:

Uno de los factores más importantes para impulsar un movimiento cooperativo, es el contar con una legislación cooperativa apropiada. Sobre las disposiciones de la ley, deberá fundamentarse el estatuto de las cooperativas, sus reglamentos y las políticas generales que se aprueban en cada caso, para coordinar el funcionamiento de este tipo de empresas. La estructura legal de las cooperativas, se enmarca en el siguiente esquema.

- a) Constitución Política o en su defecto el Estatuto de Gobierno
- b) Ley General de Cooperativas Decreto 82-78 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo número M de E 7-79
- c) Leyes generales que pueden regular el sistema cooperativo.
- d) Marco Institucional Guatemalteco
- e) Marco Institucional Regional
- f) Estatuto
- g) Reglamentos
- h) Políticas.

2.3 Ley General de Cooperativas. Decreto legislativo 82-78

La ley general de cooperativas, Decreto 82-78 del Congreso de la República, y su reglamento, regula, fomenta y protege la creación y funcionamiento cooperativo, así como también crea el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- como un organismo especializado para que centralice, oriente y coordine a las asociaciones cooperativas.

El Decreto Ley 82-78, deroga los Decreto 643, 1014, 1295 y 1653 del Congreso de la República y el Decreto Presidencial 560, quedan derogados a partir del 2 de julio de 1979, fecha en que empezó a funcionar INACOP.

2.3.1 Leyes Generales Que Pueden Regular El Sistema Cooperativo

Las cooperativas también están reguladas por leyes generales, tales como las leyes laborales y las que tienen relación con el tipo de actividad que realizada cada cooperativa. A continuación se hace el planteamiento de estas leyes, que en términos mercantiles, fiscales, industriales, agropecuarios, etc., inciden de manera directa o indirecta en el desarrollo de las actividades productivas y las relaciones comerciales y laborales de las cooperativas. Estas leyes pueden plantearse en la forma siguiente:

2.3.2 Legislación Para Las Relaciones Mercantiles

- a) Código de Comercio
Decreto 2-70 del Congreso de la República
- b) Ley del Impuesto Sobre la Renta
Decreto no. 229 del 23 de junio de 1964 y sus reformas conforme el Decreto No. 96-70 del Congreso de la República.
- c) Ley de Papel Sellado y Timbres
Decreto No. 80-74 del Congreso de la República

2.3.3 Legislación Para Las Relaciones Laborales

- a) Código de Trabajo
Decreto No. 1441 del Congreso de la República
- b) Seguridad Social
Las cuotas patronales del Seguro Social se pagan de acuerdo al valor de los salarios.

2.4 Estatutos

Es la ley interna de cada cooperativa, y está basado principalmente sobre los lineamientos de la Ley General de Cooperativas; los puntos generales de su contenido son los siguientes.

- a. Disposiciones Generales
- b. De los Objetivos
- c. De los Asociados
- d. De la Administración

- e. Del Régimen Económico
- f. Determinación de Resultados
- g. De la fusión y Afiliación
- h. Disolución y Liquidación
- i. Disposiciones Finales

2.5 Reglamentos

Las cooperativas tienen sus reglamentos, que podemos dividir de la siguiente manera:

- a. Elaborado por Consejo de Administración de la Cooperativa y aprobado por la Asamblea.
- b. Elaborados por INACOP
- c. Elaborados y aprobados por el consejo de Administración de la Cooperativa

2.6 Políticas

Son disposiciones dictadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa para proceder en situaciones que se presentan con regularidad, especialmente en aspectos administrativos, que no ameriten el estudio individual en cada caso por parte del Consejo de Administración

Estas políticas son de gran importancia para agilizar la administración y la marcha normal de las cooperativas; deberán estar basadas en las disposiciones legales y estatutarias.

2.7 Clases de Cooperativas

Las cooperativas pueden desarrollar cualquier actividad comprendida en los sectores de la Producción, El Consumo y los Servicios, estos son los tres campos en los que se puede desarrollar cualquier empresa que sea de tipo cooperativo.

2.7.1 Desde el punto de vista funcional, las cooperativas pueden dividirse así:

- a. Las Cooperativas Especializadas: Se ocupan en una sola actividad económica, social o cultural, tales como ahorro y crédito, teniendo prohibido dedicarse a otras actividades, como el consumo, la vivienda o la pesca.⁸
- b. Las Cooperativas Integrales o de Servicios Varios: Son las que se ocupan de varias de las actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer las necesidades conexas y complementarias de sus asociados, la interpretación de este párrafo es muy importante”

Las cooperativas integrales siempre tendrán una actividad principal, sea ésta agrícola, de consumo, vivienda, ahorro-crédito, entre otras, podrán tener además otras actividades conexas para satisfacer las necesidades complementarias de sus asociados; esto indica que las otras actividades a que se dedique la cooperativa deben estar relacionadas a satisfacer las necesidades de los asociados que se deriven de la actividad principal.

⁸Fuente: Ley General de Cooperativas Decreto 82-78

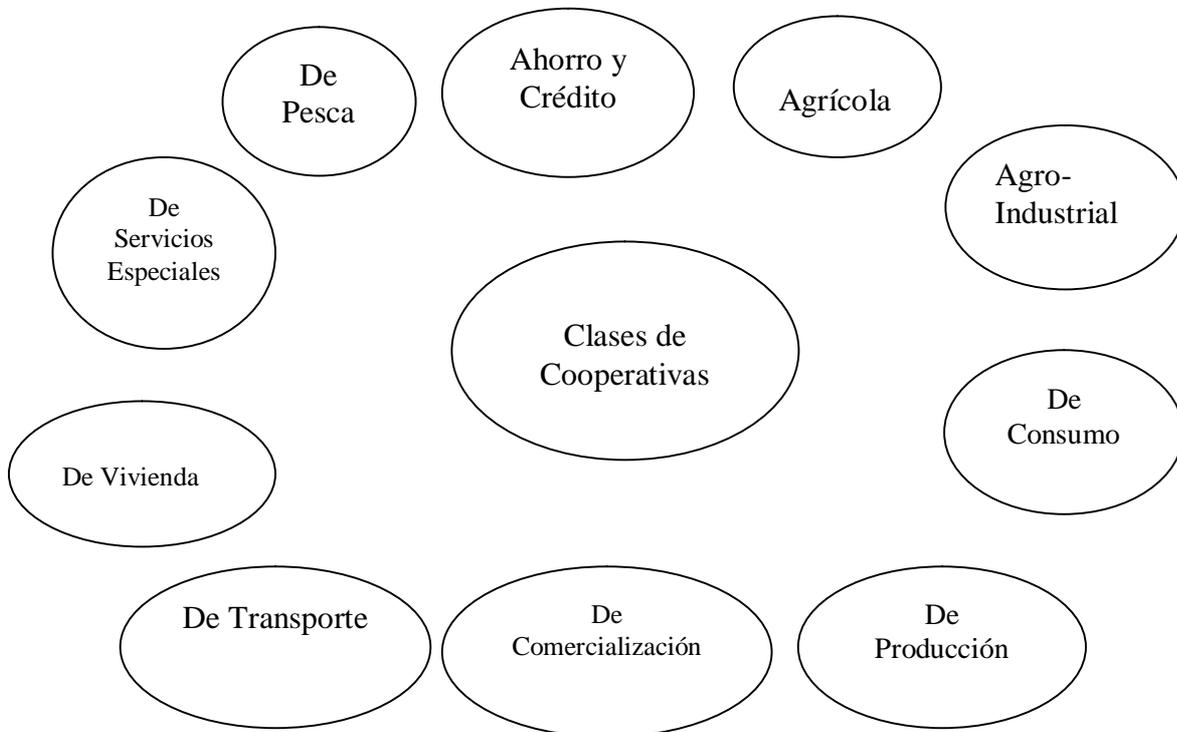
2.7.2 Por la actividad que realizan las cooperativas que operan actualmente en nuestro país, puede decirse que se da la clasificación siguiente:

- a. Cooperativa Agrícola de Producción: Cuando los socios trabajan unidos en tierras, propiedad de la cooperativa.
- b. Cooperativa Agrícola de Comercialización: Son las que venden de junto la producción de sus socios, seleccionando, empacando, transportando y buscando los mejores precios en el mercado.
- c. Cooperativa de Compras: Son las que se dedican a comprar en conjunto semillas mejoradas, fertilizantes, insecticidas, maquinaria y otras cosas necesarias para la cooperativa.
- d. Cooperativas Ganaderas: Son las que tienen por objeto mejorar la crianza del ganado. Los pequeños ganaderos se unen para comprar un “semental” reproductor que se utilice para cruzarlo con el ganado de los socios. Estas cooperativas también dan servicio de inseminación artificial.
- e. Cooperativas Agropecuarias: Son las que se dedican a la producción agrícola y ganadera, así como a su venta agropecuaria.
- f. Cooperativas de Colonización: Persigue establecer a las familias de sus socios en tierras deshabitadas, con el propósito de desarrollar actividades agrícolas y ganaderas, formando algunas veces colonias cooperativas.
- g. Cooperativas de Ahorro y Crédito: Son organizaciones cuyo capital se forma con los ahorros constantes de sus socios y que sirve para dar crédito a los mismos con bajo interés.
- h. Cooperativas de Consumo: Es una cooperativa formada por consumidores que se unen para comprar al por mayor y por medio de tiendas ofrecer a los socios, los productos a menor precio, mejor calidad y peso exacto. Los excedentes se reparten conforme las compras hechos por los socios.
- i. Cooperativas de Vivienda: Se aprovecha el ahorro personal para adquirir casa propia. Se integra la comunidad ofreciendo además otros servicios.
- j. Cooperativas Pesqueras: Asocia a las personas que se dedican a la pesca. Su trabajo lo realizan en embarcaciones propiedad de la cooperativa o bien en las propias de cada uno y el producto lo venden por medio de la organización. Estas cooperativas se forman, además, para instalar cámaras y transportes refrigerados, o cultivar criaderos de alguna clase especial de peces.
- k. Cooperativas Agroindustriales: Son las que se dedican al procesamiento, beneficio o transformación de productos generados en o por los subsectores agrícola, pecuario, forestal y pesquero.
- l. Cooperativas de Servicios: Entre las Cooperativas de Servicios Generales podemos mencionar: Cooperativas de Transportes Urbanos y Extraurbanos

de Pasajeros o Cargas, estas cooperativas prestan servicios a sus socios y también a la comunidad.

- m. Cooperativas Escolares: Son Organizaciones de estudiantes que dan servicios a sus socios, de libros, cuadernos, y todo lo necesario para el estudio.

2.7.3 Esquema de las clases de cooperativas.



2.7.4 Elementos Mínimos en que debe basarse la Operación de una Cooperativa.

Son muchos los aspectos que se deben contemplar para operar con éxito una cooperativa, dentro de estos aspectos podemos mencionar como principales los técnicos, educacionales, financieros, sociales, administrativos, y legales.

a) Técnicos:

- Estudios previos
- Instalaciones
- Buen servicio
- Calidad de producto
- Mercado inicial y potencial apropiado
- Personal Capacitado
- Asistencia técnica adecuada
- Otros.

b) Educacionales:

- Formación previa de los cooperativistas
- Información oportuna
- Conciencia para equilibrar lo económico con lo social
- Programas difusos permanentes

- Programas de Capacitación para dirigentes y personal
- Otros.

c) Sociales:

- Número adecuado de Asociados, fundadores y potenciales
- Buena asistencia a reuniones y Asamblea
- Buen espíritu de Servicio
- Lealtad, Sinceridad y serenidad del asociado en sus actuaciones con la Cooperativa.
- Contar con buenos dirigentes
- Otros.

d) Financieros:

- Presupuestos debidamente calculados y balanceados
- Contabilidad bien llevada y adecuada a la Cooperativa
- Respaldo económico por parte de los asociados
- Adquisición de créditos adecuados
- Buenas liquidaciones
- Otros.

e) Administrativos:

- Buena elección de Gerente y Personal
- Buen trato a los asociados y clientes
- Informes oportunos y completos
- Establecimiento de sistemas efectivos de planeamiento, ejecución y control
- Conservación y mejora de los bienes de la Cooperativa
- Otros.

f) Legales:

- Cumplimiento de la ley, estatutos y reglamentos
- Envío oportuno y veraz de la documentación correspondiente a las oficinas supervisoras, asesoras y responsables de inspeccionar las Cooperativas
- Atender las sugerencias de las oficinas de asesoramiento técnico a las Cooperativas
- Otros

2.8 Administración cooperativa:

La Administración Cooperativa está basada en:

1. Autoridad: Asamblea general
2. Dirección: Consejo de Administración
3. Responsabilidad: Comités
4. Ejecución: Gerencia
5. Control: Comité de Vigilancia

2.8.1 Asamblea General de asociados:

- a. Constitución de la Asamblea General:
 - El Poder Soberano de la Cooperativa reside en los asociados reunidos en asamblea general, las que serán de carácter ordinario y extraordinario.
 - Cada asociado tiene derecho a voz y un solo voto
 - La Asamblea General Ordinaria se celebra cada año
 - Las Asambleas Extraordinarias podrán celebrarse en cualquier fecha
 - Las Asambleas Generales serán presididas por la junta de Directorios
 - Todos los Acuerdos y deliberaciones de las asambleas se asentaran con fidelidad en el libro de actas respectivo y deberán ser firmadas por los miembros de la junta de directores en representación de la asamblea

- b. Atribuciones de la Asamblea General:
 - Conocer y Aprobar las políticas generales de la Cooperativa
 - Conocer Discutir Aprobar o Improbar los estados financieros y memoria anual de labores.
 - Conocer y Aprobar el presupuesto de Ingresos y Egresos del Ejercicio
 - Decidir respecto al destino de los excedentes del ejercicio
 - Dar posesión a los miembros del Consejo de Administración
 - Otras sujetas a reglamentación.

2.8.2 El Consejo de Administración O Junta Directiva:

- a. El consejo de administración tiene como función principal dirigir, administrar, y supervisar las operaciones de la Cooperativa y mantener informados a los asociados, puede delegarse su facultad ejecutiva en un gerente o administrador que nombrara para el efecto.
- b. El consejo de administración puede crear comisiones de carácter temporal, para asignarles tareas especiales dentro de su campo de operaciones.

2.8.3 La Comisión De Vigilancia:

- a. La comisión de vigilancia es responsable ante la Asamblea General de Asociados. Como se puede observar, la comisión de vigilancia, es semejante a lo que llamamos departamento de Auditoría Interna; en consecuencia sus miembros deben ser personas que conozcan a fondo el manejo de la cooperativa, y además que tengan una educación y entrenamiento especial para que puedan desempeñar sus funciones en forma eficiente.

2.8.4 El Comité De Crédito:

- a. El comité de crédito normalmente está constituido por tres personas, elegidas generalmente cada dos años por la asamblea general de asociados.
 - Forman el comité: Un Presidente, Un Secretario y Un Vocal.
- c. Su función principal es aprobar los créditos solicitados por los asociados.
- d. El comité de créditos concederá o aprobará los préstamos, tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- La solvencia del prestatario y su capacidad de pago.
 - La finalidad del Préstamo
 - La garantía ofrecida.
- e. Los préstamos serán otorgados dentro de los límites establecidos por los estatutos de la cooperativa.

2.8.5 El Comité De Educación:

- El comité de educación está formado generalmente por tres miembros, que serán electos en Asamblea General.
 - Las Funciones del Comité de Educación son las siguientes:
 - Mantener el espíritu cooperativista de los asociados
 - Organizar cursos, conferencias o mesas redondas, sobre educación cooperativa.
 - Procurar porque se establezcan y funcionen, una escuela, un club e instalaciones de carácter cultural y recreativo para los asociados y sus familias.
 - Elaborar un presupuesto de acuerdo con las posibilidades económicas de la Cooperativa para fines educativos.

2.8.6 La Gerencia:

El Consejo de Administración nombra al Gerente que tendrá a su cargo la administración y control general de las operaciones de la Cooperativa, además de otras responsabilidades que la junta directiva le señale en el respectivo contrato en el cual se fijara su remuneración.

El Gerente además de las funciones inherentes a su cargo, tendrá entre otras las siguientes:

- Dirigir, Supervisar y Coordinar las Actividades de los diferentes departamentos de la Cooperativa
- Servir de órgano de comunicación de la Cooperativa con los asociados, entidades gubernamentales y privadas, nacionales y extranjeras y con el movimiento cooperativo en general
- Preparar los informes que le sean solicitados por la junta directiva y por la entidad gubernamental rectora del movimiento cooperativo
- Presentar a la Junta Directiva el Balance General Estado de Perdidas y Ganancias y el Informe anual de actividades

2.8.7 Derecho Parlamentario:

- a. Concepto: El Derecho Parlamentario lo constituye una serie de disposiciones cuyo objetivo es ordenar y reglamentar los procedimientos que deben seguirse en el seno de los organismos deliberantes, ya sean estos comités, comisiones, consejos de administración, o asambleas.
- b. Objeto: El Objeto del Derecho Parlamentario es producir el ordenamiento democrático de las discusiones, permitiendo llegar las resoluciones afectivas y fructíferas.

- c. Aplicación: Se comprende fácilmente que cuanto más numeroso sea el grupo de personas que forman el comité, Consejo de Administración o Asambleas, tanto más necesario será ajustarse a las normas del derecho parlamentario, especialmente si la asistencia es heterogénea y sin vínculos de amistad.

Uno de los factores más importantes para el éxito de una asamblea y reuniones del Consejo de Administración y Comités es que estas se desarrollan de acuerdo a un plan u orden establecido de antemano que incluya todos los asuntos que deben discutirse en la reunión. Este plan se conoce con el nombre de Orden del Día.

- d. Orden del Día: Los puntos principales a incluirse en el Orden del Día pueden ser:

- Llamadas al Orden
- Comprobación del Quórum
- Aprobación del Orden del Día
- Lectura y Aprobación del Acta Anterior
- Lectura de Comunicaciones recibidas
- Lectura y Aprobación de Informes y Negociaciones
 - Del Consejo de Administración.
 - Del Gerente o Tesorero
 - Del Comité de Crédito
 - Del Consejo de Vigilancia
 - De Otros Comités
- Asuntos pendientes
- Mociones o Propuestas
- Elecciones para:
 - Consejo de Administración
 - Comité de Crédito
 - Comité de Vigilancia
 - Comité de Educación
 - Gerencia
- Programa Educativo
- Clausura o Cierre
- Firma del Acta

2.8.8 Proceso De Formación, Constitución E Inscripción De Una Cooperativa:

Las Cooperativas se forman para resolver problemas de los diferentes grupos humanos, pero es importante tener presente que deben existir los medios necesarios para que un grupo pueda tener el éxito deseado.

Estudio de Posibilidades, Viabilidad y Utilidad:

Para formar una Cooperativa se debe realizar un estudio de posibilidades viabilidad y utilidad por parte de una entidad competente, y/o con asesoría de INACOP.

Los resultados de dichos estudios son fundamentales para el futuro de la Cooperativa y una garantía para las personas que están interesadas en la formación de la misma.

2.8.9 Tramite De Inscripción De Una Cooperativa:

El gerente nombrado por el Consejo de Administración de la Cooperativa, o los interesados, presentarán al Departamento de Registro de INACOP los siguientes documentos:

a. Por La Inscripción De Una Nueva Cooperativa.

- El estudio de posibilidades, viabilidad y utilidad de la cooperativa.
- Testimonio de la escritura o certificación del acta de la Asamblea Constitutiva, conteniendo los datos especificados en el punto anterior.
- Copia de Estatuto Aprobado por la asamblea constitutiva, o bien, indicación que adoptará los Estatutos uniformes preparados por INACOP.
- En caso de que se constituya por acta ante el Alcalde de la jurisdicción, deberá acompañarse comprobante fehaciente de las aportaciones.

b. Por La Inscripción De Una Cooperativa De Personalidad Jurídica Ya Reconocida.

- Copia fehaciente de los estatutos, o el Diario Oficial en que se publicaron
- Copia del Acuerdo por el que se reconoció la personalidad jurídica.
- Estados Financieros del último ejercicio.
- Nómina general de asociados activos y del Consejo de Administración.
- Declaración expresa de su domicilio y dirección de su sede
- Comprobación fehaciente del capital pagado.

Todos estos documentos deberán estar autenticados por un abogado y presentados adjuntos a una carta firmada por el gerente de la cooperativa, en el cual solicita la inscripción y legalización de la misma. Esta carta también deberá ser autenticada por un abogado.

c. Inscripción:

El testimonio de la escritura o certificación del acta constitutiva, se presentará con duplicado al registro de cooperativas, dentro del mes siguiente al acto de constitución. El registrador comprobará si se han llenado los requisitos legales y en caso correspondiente. En caso negativo razonará el documento que se le presente indicando las razones del rechazo.

d. Efectos de la Inscripción.

Hecha la inscripción se devolverá debidamente razonado el documento que le sirvió de base. La cooperativa adquiere su personalidad jurídica desde el momento de su inscripción en el Registro de Cooperativas, sin necesidad de ningún otro acto.

2.8.10 Presupuesto por su financiamiento:

El presupuesto de las cooperativas de ahorro y crédito, se rigen principalmente de la fuente de financiamiento, a través de los préstamos que se conceden a los asociados, asimismo, de los depósitos, aportaciones obligatorias y adicionales, y otros ingresos,

según las características de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito, que se encuentran distribuidas en los diferentes departamentos de Huehuetenango.

El presupuesto como fuente principal es el cobro de los préstamos, adicional a ello, si se adquiere un préstamo con entidades bancarias o bien con otras cooperativas. Se debe manejar un presupuesto maestro que contemple cada una de las áreas de trabajo.

2.8.11 Formas de Financiamiento

Por medio de préstamos bancarios y de entidades no bancarias, específicamente:

- FENACOAC (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito).
- Global Finanzas (Federación de cooperativas de ahorro y crédito).
- Entidades del sistema bancario.

2.8.12 Diferencia entre una Cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco.

La diferencia más importante se refiere a quién es el dueño de cada una de estas instituciones y de qué manera se favorece de esta situación.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito los propietarios son sus miembros o socios y en este caso, cada persona equivale a un voto, sin importar el capital que posea de la cooperativa. Como socios, tienen el derecho a participar de los resultados que obtenga la cooperativa al cabo de cada ejercicio anual.

En cambio los bancos, los propietarios son sus accionistas (se debe recordar que los bancos son sociedades anónimas) y para la toma de decisiones más importantes de la administración, su derecho a voto está directamente relacionado con el número de acciones que tengan: a más acciones, más votos.

Otra diferencia importante es que los accionistas de un banco tienen variadas restricciones para obtener créditos de su propio banco. Mientras que en el caso de una cooperativa de este tipo, basta cumplir con hacerse socio cumpliendo los requisitos contemplados en sus estatutos y a partir de entonces, son los únicos que pueden obtener créditos en las condiciones que dicha institución pueda ofrecer.

CAPITULO III

ANALISIS E INTREPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Caracterización del Presupuesto de una cooperativa de ahorro y crédito.

a) Estructura y Organización:

Una cooperativa de Ahorro y Crédito, como se indico en Capitulo II anterior, está constituida en base a la ley general de cooperativas decreto 82-78, también está inscrita como tal, en la Superintendencia de Administración tributaria SAT, en donde se debe cumplir con todo lo legal que concierne.

La estructura de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, es la siguiente:

1. Asamblea general de asociados
2. Consejo de administración
3. Comisión de vigilancia
4. Comité de créditos
5. Comité de educación
6. Gerencia general
7. Sub-gerencia
8. Auditoría interna
9. Departamento de contabilidad
10. Departamento de cobros y créditos
11. Asistencia de gerencia y receptores/as,
12. Secretarias y conserjes
13. Guardias de seguridad, etc.

b) Funcionamiento de los Presupuestos en Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En las cooperativas de Ahorro y Crédito, los presupuestos, son elaborados en el mes de Noviembre de cada año y en la mayoría de cooperativas de este tipo, son aprobados en la asamblea Ordinaria, que generalmente es realizada en los primeros tres meses del año siguiente.

Situación que afecta considerablemente a la buena administración de los presupuestos, ya que los mismos deben servir especialmente para la toma de decisiones y para medir el funcionamiento de los recursos y flujo de efectivo con que cuenta la entidad; para que no existan despilfarros de efectivo y custodia de otros activos.

3.2 Síntesis de los resultados de la investigación de campo:

De conformidad con el diseño de investigación, se desarrolló un estudio descriptivo, para la maestría de Administración Financiera. Preparando para el efecto una guía de investigación o entrevista, dirigida a gerentes generales de Cooperativas de Ahorro y Crédito; el estudio se titula “Criterios Técnicos de la aplicación de los presupuestos en el funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, específicamente de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Asimismo, se hace la aclaración que la presente es una investigación cualitativa y no cuantitativa.

El total de Cooperativas investigadas asciende a 9 en la cabecera departamental de Huehuetenango, por lo que no se realizó una muestra, sino se investigó la totalidad o el universo de las mismas.

De las boletas trasladadas a los gerentes generales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, obtuvimos lo siguiente:

A) Percepciones de Gerentes Generales:

En el estudio se encontró que las autoridades o funcionarios entrevistados, conciben los presupuestos, a partir de las siguientes manifestaciones:

Que los presupuestos son muy importantes, pero tienen la limitante de que asesores y auditores de INACOP e INGECOP, no tienen el mismo criterio, algunos opinan que se debe basar en lo legal, es decir, de acuerdo a lo que apruebe la Asamblea General de Asociados, que se lleva a cabo en marzo del año siguiente:

- La planificación o presupuestos que se realizan son aprobados, pero no se evalúan periódicamente.
- No se investigan las causas y posibles efectos de las diferencias o variaciones establecidas entre lo presupuestado y ejecutado.
- No existe conciencia en algunos directivos, debido a que a veces realizan viajes al extranjero con efectivo de la cooperativa.
- Existe sobre inversión de activos fijos, debido a que no cotizan varios constructores.
- Los activos extraordinarios, constituyen un rubro importante y no es presupuestado.
- No se cuenta con un maestro en administración financiera, por el costo que cobra.
- Algunas inversiones en moneda nacional, y extranjera, se han perdido por bancos del sistema que han quebrado, como: BANCAFE Y COMERCIO.
- Algunas cooperativas tienen limitaciones en la preparación de presupuestos.
- El administrador financiero cubre dos plazos o funciones, como sub-gerente de la cooperativa.
- La cartera de Créditos no es presupuestada adecuadamente.

Interpretación:

Con base a los testimonios de los actores entrevistados, se denota que no existe una clara concepción de lo que son los presupuestos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Asimismo, se comprueba que los gerentes generales y sub-gerentes, se acomodan al no recurrir a la fuente, en esta caso solicitar por escrito a INACOP e INGECOP, el poder realizar asamblea extraordinaria u ordinaria, para aprobar su presupuesto anual, en el

mes de noviembre de cada año, para que a partir de enero del siguiente año, ya esté funcionando el mismo y se puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.

Concepciones entorno a la planificación o presupuestos que no sean evaluados periódicamente. Al consultarles a nuestros informantes, expresaron que por el recargo de trabajo no lo realizan y especialmente por desconocimiento en la evaluación, que es lo que deben hacer ¿Y cómo realizarlo?, porque no cuentan con un asesor financiero o consultor financiero.

En cuanto al porque no investigan las causas posibles efectos de las diferencias o variaciones establecidas entre lo presupuestado y ejecutado. Nuestros informantes indicaron que por lo oneroso de la contratación de un consultor financiero (Maestro en Administración Financiera) y como se manifestó en párrafos anteriores, por falta de personal idóneo y recargo de trabajo.

Así también, manifestaron en relación a la poca conciencia de algunos directivos que realizan viajes al extranjero con fondos de la Cooperativa, que a veces se da el abuso de poder y consecuentemente existe despilfarro del flujo de efectivo, situación que puede ser utilizada en la concesión de préstamos y en la mayoría de casos no se tiene presupuestado al referirse a la sobre inversión de activos fijos, algunas transacciones son realizadas por el consejo de Administración y no existen tres cotizaciones con firmas constructoras, lo que repercute es una mala construcción o bien se gaste más de la cuenta y se quede escasa la caja y bancos.

En cuanto a los activos extraordinarios nuestros informantes indicaron, que estos no son presupuestados, debido a que corresponden a activos fijos dejados como garantía por los asociados y al no tener capacidad de pago, se les quita a los mismos y cada año se acumula una gran cantidad de efectivo y este se convierte en ocioso.

Nuestros informantes también manifestaron, que no cuentan con un maestro en Administración financiera, por el costo que cobra.

Lo anterior, vendría a ayudar a las cooperativas de Ahorro y Crédito, porque tendrían un especialista, el que les puede asesorar en diferentes perspectivas, especialmente en lo financiero (preparación de presupuestos, estrategias financieras-ahorro y aplicabilidad de recursos financieros-reducción de morosidad, etc.), y poder así preparar sus presupuestos sin limitaciones.

En relación a pérdidas en inversiones en moneda nacional y extranjera en bancos del sistema que han quebrado, ejemplo BANCAFE y COMERCIO; manifestaron que no se ha provisto o provisionado posibles pérdidas, lo cual es ocasionado por no tener un asesor financiero y por confiar en la suerte y no evaluar las inversiones periódicamente y no preparar los presupuestos correctamente.

Al manifestar nuestros informantes que el sub-gerente de la cooperativa realiza dos funciones una como tal y otra de administrador financiero, lo que repercute en que no cumpla a cabalidad su función, es decir que muchas veces no se tiene la preparación de un maestro en administración financiera y los resultados o problemas se reflejan al final del periodo en sus estados financieros, al no realizar los presupuestos como la técnica contable lo aconseja y no evaluarlos constantemente.

Asimismo nuestros informantes indicaron que no presupuestan la cartera de créditos, y es uno de los rubros más importantes en donde se presupueste la concesión de préstamos anuales y la recuperación de préstamos anuales, que no lo realizan en la actualidad y también la morosidad que es el cáncer de las cooperativas de Ahorro y Crédito, en donde se le preste más atención al rubro en mención y con orientación de un administrador financiero especializado se logre la reducción de morosidad de la cartera de créditos y obtener rentabilidad en sus estados financieros.

CAPITULO IV

PROPUESTA:

“CRITERIOS APLICADOS A LOS PRESUPUESTOS”

4.1 Introducción:

Formulando un aporte a los gerentes generales, de las cooperativas de ahorro y crédito se formula el siguiente programa de presupuestos, en el área que representa mayor riesgo para las cooperativas de ahorro y crédito.

4.2 Caso práctico de un presupuesto en el Área de Préstamos

A. Conocimiento de la cooperativa.

Para ello se debe conocer los estados financieros y realizar un análisis vertical del área a desarrollar.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO			
"XYZ"			
Cuentas	dic-09	dic-10	Porcentaje
Caja y bancos	Q 12.500,00	Q 25.000,00	0,04
Cuentas por cobrar -neto-	Q 500.000,00	Q 425.000,00	0,63
Prop. Planta y Equipo -neto-	Q 150.000,00	Q 225.000,00	0,33
Suma el activo	Q 662.500,00	Q 675.000,00	1,00
Cuentas por pagar	Q -	Q -	-
Proveedores	Q 20.000,00	Q 12.500,00	0,02
IVA por pagar	Q 3.000,00	Q 2.500,00	0,00
Préstamos * pagar	Q 150.000,00	Q 125.000,00	0,19
Utilidad * Distribuir	Q 15.000,00	Q 20.000,00	0,03
Capital Social	Q 474.500,00	Q 515.000,00	0,76
	Q 662.500,00	Q 675.000,00	1,00
Estado de Resultados			
Productos		Q 1.500.000,00	100,00%
Gastos Financieros		Q 750.000,00	50,00%
Excedente Bruto		Q 750.000,00	50,00%
(-) Gastos de operación		Q 700.000,00	46,50%
(-) Otros Gastos		Q 30.000,00	2,50%
Excedente neto		Q 20.000,00	1,00%

El análisis vertical nos representa los valores que representan en un porcentaje sobre el total de Activo o Pasivo.

En este caso las Cuentas por Cobrar representan el 63% sobre el monto total del Activo.

B. Conocimiento profundo del área a evaluar.

Se procede a revisar la Integración de Cuentas por Cobrar, en las cuales encontraremos los préstamos, asimismo, se conocerá la información que se considere relevante para realizar el presupuesto.

**Integración de Cuentas por cobrar
(Cifras expresadas en Quetzales)**

Préstamos	441,000.00
Deudores Varios	5,000.00
Intereses por Cobrar	2,000.00
Sub total de cuentas por cobrar	<u>448,000.00</u>
(-) Estimación para préstamos	21,609.00
(-) Estimación para deudores varios	<u>1,391.00</u>
Total Cuentas por cobrar	<u><u>425,000.00</u></u>

Se conoce la siguiente información:

- La cartera morosa, representa el 14% de la cartera de crédito.
- La estimación se calcula el 35% sobre el monto de la cartera de morosidad, según estatutos de FENACOAC.
- De los préstamos otorgados, existe el 2% irrecuperable, dado que ya se empezó a realizar el proceso judicial.
- Los deudores varios no han realizado pagos desde junio del presente año.
- Se estima un crecimiento de la cartera de crédito del 2.3%, según estudios realizados por el departamento de publicidad, de la cooperativa.

C. Realización de Programas de Presupuesto.

1. Programa de Presupuesto de Cuentas por Cobrar:

a. **Responsable de la realización del presupuesto:**

Gerente Financiero

b. **Responsable de aprobar el presupuesto:**

Gerente General

2. Finalidad: Sanear el departamento de créditos.

Mejorar las actividades del departamento de créditos.

Cumplir con los objetivos y metas propuestos por la Gerencia

Se cumplirá en lo posible lo solicitado por Gerencia en el área específica.

3. Objetivos: Cumplir con el presupuesto de cuentas por cobrar.

Evaluar las situaciones que ameriten flexibilidad en los presupuestos.

Verificar que cada empleado del departamento de créditos cumpla con los estatutos designados para la aplicación del presupuesto.

Dar a conocer estrategias y políticas para la recuperación de los créditos otorgados.

4. Requisitos del responsable del presupuesto:

Tener 3 años de experiencia en puesto similar.

Poseer título de profesional de las ciencias económicas, preferiblemente con Maestría en Administración Financiera.

Conocimiento del movimiento cooperativista.

Con experiencia en elaboración de presupuestos.

Buenas relaciones personales.

Comunicación fluida.

5. Requisitos para la aplicación del presupuesto:

Capacitación de los empleados del área de créditos, acerca de la finalidad del presupuesto.

Comunicación con el responsable del departamento de créditos. (Jefe y subordinados)

Flexibilidad del presupuesto, según se justifique ante el Gerente Financiero por parte del jefe de créditos.

Disponibilidad de tiempo del jefe de créditos.

6. Cumplimiento del presupuesto:

Para dar cumplimiento al presupuesto del área de créditos, se evaluará de en periodos trimestrales por medio de auditoría interna.

Se considerará un margen de error del 2%, en las evaluaciones realizadas por auditoría interna.

Se contratarán los servicios profesionales de un auditor externo, para evaluar el presupuesto.

Se realizarán modificaciones al control interno, según se consideren por el Consejo de Administración y Gerencia.

D. Realización del Presupuesto según lo solicitado por la Gerencia.

Gerencia le solicita tomar en cuenta toda la información brindada y proponer los medios para mejorar el departamento de créditos.

E. Propuestas para mejorar el presupuesto de la cartera de créditos.

Propuestas para el mejoramiento del departamento de créditos

- a. Apegarse a las políticas y reglamento de créditos
- b. Evaluar la comprensión de los técnicos de créditos acerca de las políticas y reglamentos de créditos.
- c. Realizar capacitación a los técnicos si se consideran que existe diversidad de criterios.
- d. Realizar los cambios pertinentes a las políticas y reglamento de créditos, aprobados por el consejo de administración
- e. Realizar cambios al control interno del departamento de créditos.
- f. Evaluar por parte de auditoría interna, la realización de las actividades del departamento de crédito.
- g. Evaluar los préstamos que se consideren irrecuperables en un momento, con las siguientes características:
 - i. Difícil acceso a las garantías de crédito.
 - ii. Falta de solvencia para pago de préstamo.
 - iii. Poseer más de dos créditos, sin cancelar.
- h. Evaluar los expedientes de los asociados, que no cuenten con la siguiente información:
 - i. No poseer contrato de mutuo.
 - ii. No tener avalúo reciente.
 - iii. No llenar los requisitos para el monto del préstamo solicitado.
- i. Verificar los préstamos siguientes, las cuales tiene mayor riesgo de cobro:
 - i. Vivienda.
 - ii. Agricultura.
 - iii. Comercio.
- j. Promover el pago de los asociados de forma voluntaria, por medio de:
 - i. Descuento en el pago de intereses sobre saldos.
 - ii. Concesión de crédito a un plazo no mayor de 3 meses, para recuperar fondos y pagar el mismo.
 - iii. Comodidad en el pago de crédito por un plazo no mayor de 5 meses, según el tiempo estipulado por el préstamo.
- k. Realizar cobros de préstamos de la siguiente manera:
 - i. Notificaciones a su domicilio.
 - ii. Por medio de llamadas telefónicas:
 - c. Por vía conciliatoria.
 - d. Por proceso judicial.

Propuestas específicas para el mejoramiento del departamento de créditos

- a. Disminuir la cartera de morosidad del 12%.
- b. Promover el crecimiento de la cartera de crédito del 0.2%, por trimestre.
- c. Realizar cobros por los diferentes medios propuestos, con un ingreso estimado del 3% sobre la cartera de morosidad.

F. Propuesta y formulación del Presupuesto.

Propuesta del presupuesto de cuentas por cobrar

A partir del mejoramiento propuesto en el departamento de créditos se pretende poseer los siguientes resultados para el trimestre posterior.

Crecimiento del 2.5% de la cartera de créditos.

Recuperación del 12% en la cartera Morosa.

Ingresos del 3% para el siguiente trimestre.

Cobro del 50% de los deudores varios.

Cobro de los intereses.

G. Aplicación del Presupuesto

Cartera de créditos actual

Préstamos		441,000.00
Deudores Varios		5,000.00
Intereses por Cobrar		2,000.00
Sub total de cuentas por cobrar		448,000.00
(-) Estimacion para préstamos		21,609.00
(-) Estimacion para deudores varios		1,391.00
Total Cuentas por cobrar		425,000.00

Según información proporcionada

Préstamos		441,000.00
(-) créditos irrecuperables		8,820.00
Sub total		432,180.00
(+) crecimiento esperado		9,940.14
Total de Préstamos		442,120.14

Integración de la cartera de créditos actual: (Sin presupuesto)

Préstamos		442,120.14
Deudores Varios		5,000.00
Intereses por Cobrar		2,000.00
Sub total de cuentas por cobrar		449,120.14
(-) Estimacion para préstamos		21,609.00
(-) Estimacion para deudores varios		500.00
Total Cuentas por cobrar		427,011.14

Aplicación del Presupuesto

Según el mejoramiento propuesto:

Crecimiento del 2.5% de la cartera de créditos.

Recuperación del 12% en la cartera Morosa.

Ingresos del 3% para el siguiente trimestre.

Cobro del 50% de los deudores varios.

Cobro de los intereses.

Todas las cifras se encuentran expresadas en Quetzales.

a. CARTERA DE CRÉDITOS

Préstamos	441,000.00
(-) créditos irrecuperables	8,820.00
Sub total	432,180.00
(+) crecimiento esperado	9,940.14
Total de Préstamos	442,120.14

Préstamos	442,120.14
(+) crecimiento presupuestado (2%)	8,842.40
Total de Préstamos	450,962.54

b. DEUDORES VARIOS

Deudores Varios	5,000.00
(+) recuperacion presupuestada	2,500.00
Total de Préstamos	2,500.00

c. INTERESES POR COBRAR

Intereses por Cobrar	2,000.00
(-) según presupuesto	2,000.00
Total de Préstamos	-

d. ESTIMACION PARA PRESTAMOS

Estimación para préstamos	21,609.00
(-) según presupuesto	2,593.08
Total de Préstamos	19,015.92

e. ESTIMACION PARA DEUDORES VARIOS

Estimacion para deudores varios	1,391.00
(-) según presupuesto	695.50
Total de Préstamos	695.50

f. CARTERA DE CREDITOS PRESUPUESTADA

Préstamos	450,962.54
Deudores Varios	2,500.00
Intereses por Cobrar	-
Sub total de cuentas por cobrar	453,462.54
(-) Estimacion para préstamos	19,015.92
(-) Estimacion para deudores varios	695.50
Total Cuentas por cobrar	433,751.12

Forma de elaborar el Presupuesto: (Mensual)

Préstamo	% de la cartera	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Vivienda	30%	11,274.06	11,274.06	11,274.06	11,274.06	11,274.06
Agricultura	15%	5,637.03	5,637.03	5,637.03	5,637.03	5,637.03
Comercio	50%	18,790.11	18,790.11	18,790.11	18,790.11	18,790.11
Otros	5%	1,879.01	1,879.01	1,879.01	1,879.01	1,879.01
Total	100%	37,580.21	37,580.21	37,580.21	37,580.21	37,580.21

Préstamo	%	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Vivienda	30%	11,274.06	11,274.06	11,274.06	11,274.06	11,274.06	11,274.06
Agricultura	15%	5,637.03	5,637.03	5,637.03	5,637.03	5,637.03	5,637.03
Comercio	50%	18,790.11	18,790.11	18,790.11	18,790.11	18,790.11	18,790.11
Otros	5%	1,879.01	1,879.01	1,879.01	1,879.01	1,879.01	1,879.01
Total	100%	37,580.21	37,580.21	37,580.21	37,580.21	37,580.21	37,580.21

RECOMENDACIONES

1. Es importante que la gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, cuenten con la especialidad en Administración Financiera, para poder tomar decisiones acertadas en cuanto a:
 - a. Presupuestos;
 - b. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
 - c. Costos por cada préstamo concedido a los asociados, etc.

2. La eficiencia, efectividad y la reducción de costos, que se pretende en toda empresa Cooperativa, la gerencia debe contar con un equipo de trabajo, el que cuente como mínimo con:
 - i. Administrador Financiero; (Maestría Administración financiera)
 - ii. Auditor Interno;
 - iii. Auditor Externo, etc.

3. La Gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, deben exigir la aplicación de los presupuestos y que los mismos consultores, realicen las comparaciones entre presupuestado y ejecutado y se investiguen las causas y efectos de las variaciones y presenten un análisis exhaustivo.

4. los activos extraordinarios, constituyen un rubro importante y no son presupuestados; cuyo origen proviene de activos, dejados como garantía de parte de los asociados, que al contar estos con capacidad de pago, pasan a formar parte del activo de la cooperativa.

5. En algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito existe sobre inversión en activos fijos por falta de presupuestos de funcionarios o directivos y por no cotizar con varias constructoras.

6. Perdidas en inversiones en moneda nacional y extranjera en bancos del sistema que han quebrado lo que ocasiona
 - i. Despilfarro de efectivo
 - ii. Falta de asesoría de un maestro en administración financiera
 - iii. Falta de evaluaciones constantes, etc.

7. En cuanto a la cartera de créditos que es el rubro más importante, en las cooperativas de ahorro y crédito, no se presupuestan la concesión y recuperación de préstamos a asociados y consecuentemente la morosidad que estos ocasionan.

CONCLUSIONES

1. Al propiciar más criterios técnicos en la aplicación de los presupuestos para el buen funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se obtendrán mejores beneficios, eficiencia y efectividad.
2. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad, constituyen una ayuda económica para la población de escasos recursos, las que proporcionan créditos con intereses bajos y con plazos mayores de un año.
3. Los presupuestos se han convertido en la mayoría de Cooperativas de Ahorro y Crédito en una necesidad, aunque claro está todavía cuentan con algunas deficiencias como:
 - a. No se Compara constantemente con lo ejecutado;
 - b. Ni se investigan las variaciones.
 - c. Existe desconocimiento del mismo, etc.
4. Es necesario que las cooperativas de ahorro y crédito, realicen cambios en los activos extraordinarios, para que estos no se vayan acumulando y haciendo su activo fijo más ocioso y más grande, sugiriendo lo siguiente:
 - Se subasten las propiedades o bienes con los mismos asociados y se recuperen a corto plazo
 - Se proponga un proyecto habitacional en venta de lotes a asociados etc.
5. En relación a la sobre inversión de activos fijos se recomienda lo siguiente:
 - Que en la construcción existan como mínimo tres cotizaciones de firmas constructoras de prestigio
 - Que exista un presupuesto bien elaborado aprobado y autorizado por el consejo de administración o asamblea general de asociados.
6. Es recomendable, que las inversiones en moneda nacional y extranjera que se realicen en bancos del sistema sean llevadas a cabo con la asesoría de un administrador financiero y se evalúen constantemente para no tener pérdidas.
7. La cartera de créditos debe ser analizada depurada y presupuestada mensualmente en donde se evalué el record de cada asociado sus garantías mejor si son hipotecarias; morosidad etc. Creando los mecanismos de control interno necesarios para la recuperación de los préstamos.

BIBLIOGRAFÍA

- Contabilidad Administrativa”, Sundem, Horgren, Novena Edición 1994, México D. F.
- Contabilidad General Mecánica, Miró, Eliseo C., 1945, Buenos Aires, Argentina.
- El Presupuesto tradicional áreas y niveles de responsabilidad, Del Rio González, Cristóbal.
- Gerencia Estratégica de Costos” Alvarado, Enrique, 1ª edición, 1993, Costa Rica.
- Introducción a la Contabilidad Administrativa, Charles T. Horngren, Gary L. Sundem y John A. Elliot, Pearson Educación, México D. F.
- Introducción a la Contabilidad Financiera, Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, y John A. Elliot, 7ma. Edición 2000, Pearson Educación, México D. F.
- La contabilidad Gerencial y los nuevos métodos de Costeo”, Romero Ceceña, Alfredo, Segunda Reimpresión 1996, México D. F.
- Tesis: “El sistema de Costeo Basado en Actividades”, Álvarez Coyoy, Juan Mauricio, Octubre 2000. Quetzaltenango.
- Tesis: “La Administración Financiera y la Participación del Contador Público y Auditor”, Bamaca López, Elear Efraín, Quetzaltenango, Guatemala.
- Toma de Decisiones Gerenciales en Base a Costos, Dr. Francisco Javier Quisigüiña Calle, Lima, Perú.
- Trabajo de Tesis a Nivel de Maestría: El Planeamiento Educativo y el Aspecto Económico Financiero del CUNOC. Mayo de 2004. Msc. Carlos Humberto Estrada Rodas.

ANEXOS

Diseño de Investigación:

Título: “CRITERIOS TÉCNICOS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”

1 Marco Conceptual:

1.1 Antecedentes del Problema:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en nuestro medio, han tenido un crecimiento, reflejo de la aceptación por la población, debido a los beneficios ofrecidos a los asociados, por medio de las tasas de interés bajas y otros servicios acordes a la realidad de sus asociados, la aceptación de las Cooperativas surgió durante los años 80's y 90's, cuando las entidades financieras -bancos-, brindaban el servicio de préstamos a una tasa de interés elevada a los recursos de las personas, asimismo, la cercanía de estas entidades en las comunidades, no existía, debido a la centralización. Mientras que las Cooperativas, surgían de la misma comunidad, y la confianza era respaldada por el conocimiento de la honorabilidad de las personas fundadoras, o bien de los encargados de la administración.

Es así como las Cooperativas han crecido desde el interior del país, en comunidades en donde los servicios brindados por las entidades financieras quedó rezagada, no así han tenido una limitante, el conocimiento de la buena administración, se puede observar que las entidades cooperativistas trabajan sobre metas y objetivos, sin embargo no se plantea de acuerdo a su crecimiento, por lo cual el presupuesto debe ser un eje de trabajo para su desarrollo, así como se pretende en cualquier entidad comercial.

Las cooperativas de ahorro y crédito, formulan presupuestos de forma general, por lo que no realizan un estudio de las áreas que representan un riesgo para el funcionamiento de la cooperativa, se puede argumentar además, que los presupuestos se presentan en Asamblea General, pero la mayoría de veces no se llega a cumplir, ni siquiera a utilizar, debido a que no se plantea de forma técnica, por la persona que lo desarrolla, quien en su mayoría de veces es el Gerente General y no el Gerente Financiero.

1.2 Planteamiento del Problema:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, presentan una planeación de acuerdo a sus necesidades, sin embargo estas no cumplen con los requisitos establecidos, para concretarse como una herramienta esencial en la administración, dentro de los elementos con los que se cuentan en la planeación son los objetivos y metas propuestas, únicos elementos que realmente miden la administración, si los objetivos han sido concretados se utilizan para el siguiente ejercicio, pero no se miden de acuerdo a un presupuesto. Es necesario un Administrador Financiero, para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito logren rendimientos altos.

Es por ello que una herramienta que ha sido olvidada por la administración de cualquier Cooperativa, es el presupuesto, instrumento que no es rígido, es flexible, y que se adapta a la realidad nacional, asimismo, de los factores internos y externos que influyen,

en su ejecución, pero que han sido limitados, la administración, así como sus entidades a cargo, como contador, gerente financiero o el mismo auditor interno, han olvidado la creación del mismo, o en ciertos casos lo realizan, pero no lo ejecutan, debido a que se le considera sin relevancia alguna, por ser elaborado a principios de año, inclusive ser excluido, por ser elaborado en un departamento específico.

Es por ello que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo inciden los criterios técnicos de la aplicación de los presupuestos en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

1.3 Justificación del Problema:

El desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, se encuentran ligados a dos factores, los cuales son factores internos y externos, entre los factores externos se puede mencionar la economía de los asociados, ahora bien el factor interno es la administración, la cual debe ser eficiente y eficaz, pero en su desarrollo la falta de asesoría hace resaltar las deficiencias, como efecto negativo sobre la cooperativa. Sin embargo lo que se pretende al desarrollar un presupuesto maestro en una cooperativa es brindar una herramienta a la administración, para determinar las deficiencias de control interno, ya sea que estas se determinen en la formulación del presupuesto o bien, por la aplicación del mismo.

Es así como se desea dar a conocer criterios técnicos básicos para la formulación y aplicación de los presupuestos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, conociendo y determinando los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las cooperativas al no contar con un presupuesto.

Los resultados que se obtengan determinarán las áreas susceptibles de deficiencias, y las cuales se pueden fortalecer por medio de una reestructuración de control interno, como recomendación a la gerencia, según sea el riesgo del área evaluada, por procedimiento.

1.4 Delimitación del Problema:

1.4.1 Delimitación Teórica:

En el presente estudio se utilizarán libros relacionados con los temas de Presupuestos, Presupuesto y la gerencia, Planeación y Control Interno, Presupuestos y Análisis Financiero, Cooperativas en Guatemala, Cooperativas de Ahorro y Crédito, de donde se extraerán definiciones básicas para el desarrollo del tema investigado, documentos relacionados con el sector informal, asimismo, se consultarán páginas de internet, en las cuales se desarrolló el tema de las empresas informales.

1.4.2 Delimitación Espacial:

La investigación se efectuará en Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentren en el perímetro de la cabecera departamental de Huehuetenango.

1.4.3 Delimitación Temporal:

La investigación tendrá un carácter sincrónico o actual, en donde se plantearán situaciones que afrontan las entidades cooperativistas, por el tiempo comprendido del 13 de julio al 16 de noviembre de 2010.

1.5 Marco Metodológico

1.5.1Objetivos:

Objetivo General:

Evaluar el manejo de los presupuestos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Objetivos Específicos:

- A. Analizar los criterios de aplicación de los presupuestos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- B. Proponer un modelo técnico-contable para el manejo de los presupuestos en una Cooperativa de Ahorro y Crédito”.

1.6 Hipótesis:

Los actuales criterios de aplicación de los presupuestos en las cooperativas de ahorro y crédito, propician el despilfarro del flujo de efectivo y las pérdidas o robos de efectivo.

1.7 Procedimientos a utilizar para recopilar la información

- Archivos de fichas bibliográficas,
- Recopilación de información obtenida vía internet,
- Elaboración y estructuración de boleta de entrevista.

1.8 Marco Teórico

1. Presupuesto
 - 1.1 Conceptos y definiciones de Presupuesto
 - 1.2 Sistemas de presupuestos
 - 1.3 Tipos de presupuestos
 - 1.4 Proceso Técnico de aplicación
 - 1.4.1 Planificación
 - 1.4.2 Estructuración
 - 1.4.3 Proceso de Ejecución
 - 1.4.4 Auditoría de Presupuesto
 - 1.4.5 Riesgos, errores frecuentes
2. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito
 - 2.1 Filosofía del cooperativismo
 - 2.2 Antecedentes del movimiento cooperativista
 - 2.3 Tipos de cooperativa

- 2.4 Las cooperativas de ahorro y crédito.
 - 2.4.1 Fines sociales
 - 2.4.2 Servicios
 - 2.4.3 Presupuesto por su funcionamiento
 - 2.4.4 Formas de financiamiento.

Marco Administrativo.

1.9 Recursos A Utilizar

Humanos

- Asesor de Tesis para la presente investigación, y
- Gerentes Generales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Materiales

- Utilización de computadoras
- Papelería y útiles de oficina
- Vehículo

Financieros

- Todos los gastos necesarios para la realización de la investigación.

1.10 Cronograma de Actividades.

No	Encargado	Actividades	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5					
			jul-10		ago-10				sep-10				oct-10				nov-10					
			Semanas de trabajo																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Ponente	Problematización del problema																				
2	Ponente	Elaboración diseño de investigación																				
3	Asesor	Revisión del Diseño de Investigación																				
4	Ponente	Búsqueda y Selección del Material																				
5	Asesor	Revisión del Material Bibliográfico																				
6	Ponente	Elaboración y Diseño de Cuestionarios																				
7	Ponente	Investigación de campo																				
8	Ponente	Tabulación de datos																				
9	Ponente	Análisis de la información recabada																				
10	Ponente	Elaboración de Propuesta																				
11	Ponente	Redacción del Informe Final de Tesis																				
12	Asesor	Revisión del Informe Final																				
13	Ponente	Entrega del Informe Final																				

BOLETA DE ENTREVISTA

El presente trabajo es un estudio descriptivo que ha sido preparado desde el diseño de investigación hasta concluir el mismo. A raíz de que el tema investigado no ha sido desarrollado a profundidad en la Maestría de Administración Financiera, en base al presupuesto en las cooperativas de ahorro y crédito.

¿Ha oído hablar de la Presupuestos?

- a) SI b) NO

¿Las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de Huehuetenango, aplican la Presupuestos?

- a) SI b) NO

Comente: _____

¿Sabe usted que el Administrador Financiero, es el profesional idóneo para brindarle el servicio de Asesoría en la realización, sistematización y aplicación de los presupuestos?

- a) SI b) NO

Comente: _____

¿Conoce usted como Gerente General de una cooperativa de ahorro y crédito como se preparan los presupuestos, análisis financieros y costos financieros?

Comentario: _____

¿Cree que las anteriores herramientas pueden ser útiles para la cooperativa de ahorro y crédito, para toma de decisiones, en donde se conozca la utilidad que se propone al final del periodo?

Comentario: _____

¿Qué causas atribuye que las cooperativas de ahorro y crédito no buscan un profesional de la Administración Financiera, como asesor en sus inversiones y realización de presupuestos?

Económico Desconocimiento Otros

Especifique: _____

¿Cree usted como gerente general de una cooperativa de ahorro y crédito, que al solicitar la asesoría de un Administrador Financiero, le servirá para mejorar sus ingresos?

a) SI b) NO

Comente: _____

¿Sabe usted de algún gerente general de una cooperativa de ahorro y crédito que haya solicitado el servicio de un Administrador Financiero?

a) SI b) NO

Especifique: _____