

# Control integral del desempeño técnico - administrativo



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**







Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú - Café Perú



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**



**CONSEJO DIRECTIVO:**

Javier Santibañez Juscamayta – Presidente  
Liniers Altamirano Medina – Vicepresidente  
Pio Gutiérrez Badajos – Secretario  
Erland Paredes Hidalgo – Fiscal  
Rolando Zuca Apaza - Primer Vocal  
Rolando Herrera Ramírez - Segundo Vocal

**GERENTE GENERAL:**

Geni Fundes Buleje

**ELABORACIÓN DE CONTENIDOS:**

Dick López Heredia

**COLABORADORES**

César Mendoza Villavicencio

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

José Luis Bardales Pérez

**ILUSTRACIONES**

Joan Ulloa Figueroa

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Juan Pablo Balabarca Saldivar

**EDICIÓN**

Sofía Chumpitaz Aguirre

**IMPRESIÓN**

MACROGRAFIC EIRL  
Lima - Perú

**AUSPICIADO POR**

USAID/PERÚ/PDA  
SOS FAIM y DGCD de Bélgica.

**Central Café y Cacao del Perú**

Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú

Calle Enrique Villar No 103 – Santa Beatriz – Lima.

Telefax: 2653844, 2655392

Correo Electrónico: [cafeperu@cafeperu.org](mailto:cafeperu@cafeperu.org)

Página web: [www.cafeperu.org.pe](http://www.cafeperu.org.pe)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2008-10081.

Segunda Edición: Lima, abril 2010  
300 ejemplares.

Café y Cacao del Perú autoriza la reproducción parcial del presente manual solo para fines educativos, previa autorización, citando la fuente.



# PRESENTACIÓN

**R**esulta muy gratificante para nosotros presentar este trabajo producto del esfuerzo y compromiso conjunto de una serie de actores que han ido dejando su experiencia en la construcción de un proyecto que tras años de esfuerzo logra al fin materializarse en el presente manual.

Nosotros, la Central Café y Cacao del Perú, estamos seguros que esta acción redundará en beneficio del desarrollo cooperativo agrario en nuestro país.

La Central Café y Cacao del Perú, fundada el 14 de marzo del año 2003, es una organización de segundo grado, conformada por más de nueve mil pequeños agricultores cafetaleros y cacaoeros peruanos constituidos en once cooperativas agrarias; entidades que han contribuido a posicionar con mucho éxito nuestro café y cacao en el mercado internacional.

En su etapa inicial este proyecto, llamado Escuela de Dirigentes, se desarrolló como un programa de capacitación basado en competencias, orientado a fortalecer las capacidades de gestión de los dirigentes cooperativistas cafetaleros y cacaoeros que aporten activamente en el desarrollo de su empresa y fortalezcan el movimiento cooperativo en el Perú; todo ello desarrollado bajo criterios de sostenibilidad y equidad de género.

Sin embargo, nos dimos cuenta que esta necesidad de capacitación no era exclusiva de nuestras bases cooperativas cafetaleras y cacaoeras, por ese motivo decidimos ampliar la cobertura del programa, es así que nace ELCA: Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios, un programa de cobertura nacional desarrollado para todas las organizaciones que funcionan bajo el modelo cooperativista.

Como sabemos, el dirigente cooperativista cumple un rol fundamental en el desarrollo de su organización pues es quien representa a la cooperativa: Organiza, planifica y controla la marcha técnica y administrativa de la institución, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos y los estatutos, además es el encargado de orientarla hacia el éxito a nivel interno y en su relación con la comunidad y los mercados; es él quien desempeña estos roles a través de los órganos establecidos en la Ley general de Cooperativas y a nivel de su estatuto: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación, Comité de la Mujer y la Familia, entre otros.

Por ese motivo la Central Café y Cacao del Perú considera importante el desarrollo de esta iniciativa que no se hubiera materializado sin el apoyo de las fuentes cooperantes SOS FAIM y la DGCD de Bélgica y el Programa de Desarrollo Alternativo de USAID/PERÚ; asimismo, agradecemos el apoyo de nuestras cooperativas base, así como el aporte de los dirigentes, administrativos y técnicos cooperativistas y los alumnos y alumnas que integran nuestro primer grupo de egresados, quienes con su análisis crítico y sus opiniones basadas en su propia experiencia, nos han permitido delinear nuestros conceptos y hacerlos más viables a una realidad, a su realidad.

**JAVIER SANTIBAÑEZ JUSCAMAYTA**  
**Presidente Consejo Directivo**  
**CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**



## ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS

Como organización cercana al desarrollo del mundo cooperativista cafetalero y cacaotero, hemos visto con agrado que en los últimos años las cooperativas han mostrado un interesante y significativo desarrollo económico, enfatizado en la apertura de nuevos mercados, captación de financiamientos provenientes de fuentes financieras externas e internas (banca nacional), desarrollo de productos de alta calidad, café y cacao con certificados o sellos de producción sostenible, trabajar con personal altamente calificado que conduzca a la organización hacia un desarrollo sostenible; estas acciones han permitido hacer que el Perú sea líder mundial en la producción y comercialización de café orgánico y segundo a nivel internacional en lo que se refiere a cacao orgánico.

Los logros obtenidos han permitido que las cooperativas regulen los precios del café y del cacao en las principales zonas de producción de nuestro país, en beneficio de los cientos de miles de productores de café y cacao asentados en la selva alta del Perú.

Sin embargo, en este proceso de desarrollo se pueden identificar algunos puntos críticos, uno de los más importantes: El progreso económico no va a la par del crecimiento de la gestión dirigenal en las cooperativas, y una de las causas se relaciona con la limitada capacidad de administración de los productores, la cual se ha estancado en el tiempo, situación que actualmente se constituye en la principal debilidad del desarrollo cooperativo en nuestro país.

La situación es clara: Muchos productores son elegidos sin la preparación o capacitación previa correspondiente al cargo que se les asigna, lo cual pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad de la organización. Esta situación genera un problema real que ya se está evidenciando en muchas cooperativas, no solo en las cafetaleras, por este motivo nosotros como Central decidimos que era necesario buscar una solución al problema, así nació ELCA.

Como sabemos, el factor humano es pieza clave en el desarrollo de una empresa y la cooperativa no es la excepción; en función a este punto crítico la Central emprende el reto de fortalecer las capacidades de gestión para que los productores puedan asumir cargos dirigenales y aportar en el desarrollo de su organización.

La idea es demostrar que el modelo cooperativo es el único capaz de generar competitividad en el sector rural, allí está el reto: Mostrar que no solo la inversión privada puede generar desarrollo, los pequeños productores también pueden construir empresas competitivas bajo el modelo cooperativo, organizaciones que permitan lograr ese ansiado desarrollo del campo que a la fecha no se ha logrado concretar; por ese motivo, la Central Café y Cacao del Perú trabaja desde el año 2007 en este proyecto, el cual fue aplicado inicialmente con nuestras bases socias, y que en la actualidad se viene realizando a nivel nacional, orientado a promover el cooperativismo en el campo.

Actualmente, todo este trabajo ha sido enmarcado en el Programa de Capacitación "Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios - ELCA", el cual tiene como objetivo fundamental dotar al pequeño agricultor de las herramientas básicas que le permitan desarrollar una gestión eficiente y conjunta con la unidad administrativa; para que mejoren su capacidad de generar propuestas de desarrollo, control del flujo económico y apliquen mecanismos de información y comunicación con sus socios; hacerlos capaces de posicionar al movimiento cooperativo en el escenario político y social como una alternativa de desarrollo y generadora de empleo.

ELCA fue constituido con el apoyo de fuentes financieras nacionales y extranjeras, quienes confiaron en este programa que ha sido desarrollado con la activa participación de consultores y especialistas con amplia experiencia

en la facilitación de programas educativos para adultos, que dominan el enfoque de capacitación por competencias, con pleno conocimiento del mundo cooperativista y la gestión empresarial.

El programa consta de ocho módulos, con 320 horas académicas de capacitación efectiva, que son dictados en ocho meses, un módulo por mes, dirigido a un grupo no mayor de 30 participantes, socios y socias habilitados para ocupar cargos dirigenciales, con la participación activa de un 30% de mujeres, ello en pos de propiciar la participación activa de ambos géneros.

Como vemos, ELCA se desarrolla en un grupo reducido de participantes, con la intención de brindar una atención personalizada al educando, con talleres grupales de trabajo donde se aplica la lógica de “aprender haciendo”.

Los ocho módulos que conforma ELCA son:

- 1.- Calidad Humana
- 2.- Reglamentación cooperativa.
- 3.- Planificación estratégica en cooperativas
- 4.- Control integral del desempeño técnico – administrativo.
- 5.- Fortalecimiento de la base social y la cooperativa.
- 6.- Mecanismos de representatividad.
- 7.- Medios de información y comunicación.
- 8.- Gestión de recursos económicos para las cooperativas.

Cada uno de ellos está diseñado pensando en las necesidades que el mundo rural presenta, y sobre todo, en brindarles una educación confiable y de calidad, tal y como ustedes lo requieren y merecen.

La ELCA cuenta con un estudio del perfil de los participantes, una estructura curricular acorde a sus necesidades, módulos auto-educativos y evaluación permanente para la certificación y validación de las competencias adquiridas por los alumnos y las alumnas.

Como vemos ELCA representa una importante herramienta de apoyo al desarrollo personal de cada agricultor y agricultora organizado/a de nuestro país, la cual sirve no solo para su desarrollo personal, también implica invertir en el desarrollo de la comunidad, de la organización y en ese sentido, contribuye a tener mayores y mejores oportunidades de desarrollo en un mundo globalizado que necesita de nosotros respuestas concretas para los cambios que nos presenta: ELCA es la oportunidad de estar acorde a esos cambios y demostrar a quienes lo dudan la gran calidad de personas que el mundo rural posee.

**GENI FUNDES BULEJE  
GERENTE GENERAL**

# Control Integral del Desempeño Técnico - Administrativo





## **UNIDAD DIDÁCTICA 4.1**

### **Análisis de Estados Financieros**

#### **Sesión de Aprendizaje 4.1.1 Los Estados Financieros**

1. ¿Qué son los estados financieros?
2. ¿Cómo definimos nuestros estados financieros?
3. Contabilidad
4. Análisis de estados financieros
5. ¿Quiénes son los usuarios de los estados financieros?
6. ¿Cuántos tipos de estados financieros existen?
  - 6.1 Estados financieros auditados
  - 6.2 Estados financieros no-auditados
7. Fuentes de información
  - 7.1 Registros contables “cuentas del libro mayor”
  - 7.2 Informes anuales

#### **Sesión de Aprendizaje 4.1.2 Análisis del Balance General**

1. Análisis de un balance general
2. Objetivos del análisis financiero
3. Tipos de análisis financiero
  - 3.1 Análisis comparativo
  - 3.2 Análisis por indicadores financieros
4. El balance general
5. Métodos de presentación del balance
6. Procedimientos de análisis de un balance general
7. Interpretaciones y conclusiones del análisis

#### **Sesión de Aprendizaje 4.1.3 Análisis de Pérdidas y Ganancias (o estados de resultados)**

1. ¿Qué es un estado de resultados u operaciones?
2. Análisis e interpretación de un estado de resultados
3. Análisis de estado de ganancias y pérdidas
4. Análisis con indicadores financieros

#### **Sesión de Aprendizaje 4.1.4 Análisis de Estado de Flujo de Efectivo**

1. Análisis e interpretación de un estado de flujos
2. ¿Qué es un estado de flujos?
3. Variables a estudiar en el estado de flujo de efectivos

## UNIDAD DIDÁCTICA 4.2

### CONTROL DE ESTADOS FINANCIEROS

#### Sesión de Aprendizaje 4.2.1 Control Financiero y Auditorías

1. Interpretación de los elementos del plan de auditoría y control de estados financieros
2. Control
3. Control interno
  - a. Clases de control interno
4. Auditoría de estados financieros
5. Planeamiento general de auditoría
6. Objetos de auditoría
7. Procedimientos aplicados en auditoría
8. Recursos para la auditoría
9. Cronograma de la auditoría

#### Sesión de Aprendizaje 4.2.2 Interpretación de Resultados de la Auditoría

1. Procedimiento para interpretar resultados
2. Normas aplicables en la auditoría de los estados financieros
3. Definición del aspecto de la auditoría
4. Definición de los procedimientos de control
5. Pruebas utilizadas por la auditoría
  - a. Pruebas diseñadas
  - b. Cuentas identificadas
  - c. Aseveraciones significativas
  - d. Pruebas de controles
  - e. Pruebas sustantivas
6. Muestreo de auditoría
7. Hallazgo de auditoría
8. Interpretación de resultados

#### Sesión de Aprendizaje 4.2.3 Interpretación de la Auditoría

1. Interpretación de informes de auditoría
2. Informes de auditoría
3. Informe de control interno
4. Informe de situaciones de balance y proceso contable
5. Informe de situaciones de auditoría
6. Sustento sobre los hallazgos del auditor

## UNIDAD DIDÁCTICA 4.3 Evaluación del desempeño del recurso humano

#### Sesión de Aprendizaje 4.3.1 Procesos de Gestión del Recurso Humano

1. Implementación de procesos de gestión del talento humano
2. Recursos y talento humano
3. Capital
4. Capital humano
5. Gestión del talento humano por competencias
6. Reclutamiento y selección de personal
7. Evaluación del recurso humano

**Sesión de Aprendizaje 4.3.2 Programas de Evaluación del Desempeño**

1. Elaboración de programas de evaluación
2. Sistemas de evaluación
3. Sistemas de evaluación del desempeño por competencias
4. Técnicas de evaluación
5. Lineamientos para estructurar el programa de evaluación
6. Evaluación de dirigentes

**GLOSARIO****BIBLIOGRAFÍA**



# INTRODUCCIÓN

En un contexto en que la única variable que permanece es el cambio, las organizaciones cooperativistas competitivas buscan adaptarse al mismo respondiendo a las necesidades del mercado y por ende afianzando el desarrollo de la familias cafetaleras y cacaoteras, en ese marco promueven y gestionan programas, proyectos y actividades para fortalecer la gestión asociativa y empresarial.

Los balances sociales han alcanzado singular importancia en la gestión de las organizaciones agrarias, sin embargo, los balances económicos gozan de igual importancia que los primeros, por lo que se hace necesario contar con las herramientas básicas para analizar e interpretar los movimientos económicos financieros en las cooperativas cafetaleras.

El presente módulo IV denominado “CONTROL INTEGRAL DEL DESEMPEÑO TÉCNICO ADMINISTRATIVO” tiene como principal objetivo, promover la adquisición de competencias y el desarrollo de capacidades, a través del desarrollo de conocimientos, promoción de actitudes y habilidades de él/la líder, de modo que puedan participar y contribuir con propuestas claras y asertivas en la elaboración del Informe de resultados de su organización cooperativa y con ello crear valor, mejorar su rentabilidad, comercialización de sus productos y mejorar la negociación con las posibles entidades financieras, así como contribuir a la sostenibilidad de la misma.

Este módulo ha sido estructurado en tres unidades didácticas, las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

- UNIDAD DIDÁCTICA 4.1 Análisis de Estados Financieros
- UNIDAD DIDÁCTICA 4.2 Control de Estados Financieros
- UNIDAD DIDÁCTICA 4.3 Evaluación del desempeño del recurso humano

La primera unidad didáctica está compuesta por cuatro sesiones de aprendizaje, orientadas a desarrollar conocimientos sobre los estados financieros, balances, estados de resultados y estados de flujo de efectivo para la empresa cooperativa, con el fin que él/la líder cuente con las capacidades para analizar balances y estados de pérdidas y ganancias, estos conocimientos son de importancia para el logro de las cuatro siguientes unidades didácticas en adelante.

La segunda unidad didáctica desarrolla tres sesiones de aprendizaje, orientadas a promover capacidades sobre el control financiero y las auditorías, aplicando las normas del PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados) de manera que contribuya a un adecuado control interno de la organización.

La tercera unidad didáctica desarrolla dos sesiones de aprendizaje referidas a la gestión de recursos humanos por competencias, de modo que él/la participante pueda implementar procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal en pro de consolidar una organización agraria competitiva.

Es nuestro propósito que los y las participantes de este IV módulo logren conocer la importancia de los procesos de control interno técnico y administrativo de la empresa cooperativa; por ello entregamos el presente manual, para ser utilizado en la fase presencial durante el desarrollo del módulo y como material auto instructivo de los y las líderes agrarios/as que intensifican su aprendizaje para generarse una mejor calidad de vida.

**Área Fortalecimiento Organizacional  
CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**



# ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

18 Horas

## Competencia a lograr:

Realiza el análisis del estado financiero de la cooperativa.

## Sesión de Aprendizaje 4.1.1 Los Estados Financieros

Capacidad: Define el tipo de análisis del estado financiero a analizar.

---

### 1. ¿QUÉ SON LOS ESTADOS FINANCIEROS?

Son los **documentos** que nos dan información contable financiera periódica en fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de nuestra cooperativa, es decir, **la información necesaria para la toma de decisiones** en la organización.

### 2. ¿CÓMO DEFINIMOS NUESTROS ESTADOS FINANCIEROS?

Para definir el estado financiero que queremos analizar, debemos:

- a. Establecer quién es el interesado en el análisis.
- b. Indagar qué quiere conocer aquel que ha solicitado el análisis financiero.
- c. Seleccionar el estado financiero.



### 3. CONTABILIDAD

La **contabilidad** nos permite **elaborar y ordenar información** de las empresas o de cualquier entidad u organización económica.



La contabilidad prepara los estados financieros, los presupuestos, los flujos de caja etc., **actividades básicas del área** en la cual trabajan profesionales con especialización contable.

La información contable debe ser exacta y creíble; esta se muestra principalmente en los siguientes **estados financieros**:

#### CUADRO 1. LOS ESTADOS FINANCIEROS

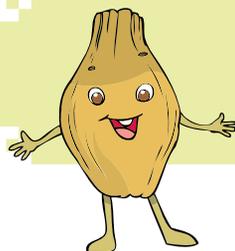
- Balance general (BG).
- Estado de ganancias y pérdidas (resultados u operaciones (EGP)).
- Estado de cambios en el patrimonio neto (ECP).
- Estado de cambios en la situación financiera (ECSF).
- Estado de flujos de efectivo (EFE).

La contabilidad busca normar y controlar la economía y las finanzas de la organización, debemos tener confianza en su labor.

### 4. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Es la **clasificación y estudio de los datos contables**, así como la **preparación e interpretación** de la información.

El análisis permite que los **diferentes interesados** en la marcha de nuestra cooperativa puedan evaluarla; esto implica **realizar un método de estudio de la organización** y de los factores macro y microeconómicos que la afectan a fin de encontrar aquellos aspectos que nos ayuden a prepararnos para enfrentar situaciones futuras adversas.



Los estados financieros deben llevar las firmas de los responsables de su elaboración y revisión.

**5. ¿QUIÉNES SON LOS USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS?**

Los usuarios de estos **estados** y de los resultados de su análisis pueden ser los siguientes grupos:

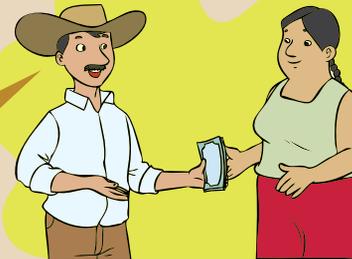
**CUADRO 2. LOS INTERESADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**



→ Los que dan crédito (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, cajas rurales, cajas municipales de ahorro y crédito)

→ Los que invierten (inversionistas)

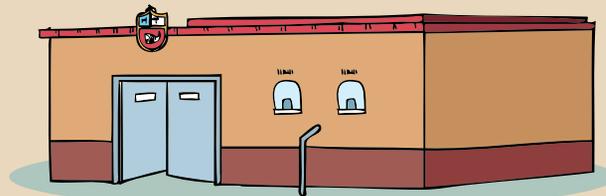
Entonces yo pongo una parte de dinero para que usted pueda realizar más rápido su cosecha y cuando yo deba cosechar usted me apoya de la misma manera.



De acuerdo!



→ Los directivos y administradores



→ Las entidades de gobierno (entidades gubernamentales)



→ Las Sociedades Calificadoras de Riesgos (compañía especializada en dar opinión técnica sobre la capacidad de devolución de un préstamo)

→ Las compañías de seguros



→ Los analistas de acciones que se cotizan en bolsa de valores y/o acciones no valorizadas en bolsa  
→ Los analistas de fusiones y adquisiciones

→ Los sindicatos de trabajadores



→ El público en general

Cada uno de estos grupos de personas o entidades interesadas en los resultados, dirige su atención hacia algunos de los elementos e indicadores calculados, durante el análisis.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad



## 6. ¿CUÁNTOS TIPOS DE ESTADOS FINANCIEROS EXISTEN?

En este módulo veremos dos tipos de estados financieros:

### 1.1 Estados financieros auditados

Se refiere al proceso de auditar los estados financieros, realizado por contadores públicos independientes (auditores) los cuales brindan una opinión acerca de la "razonabilidad" de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta para un periodo de tiempo.

### 1.2 Estados financieros no-auditados

Son aquellos que hemos elaborado como organización cooperativa, pero que no han sido revisados por un contador público independiente competente y calificado en auditoría financiera.

## 7. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1.1 Registros contables "cuentas del libro mayor"

La fuente principal y esencial de información son los registros contables, cuya finalidad -como su nombre lo indica- es informar sobre la situación económica de nuestra cooperativa, en una fecha determinada o periodo determinado, así como sobre el resultado de las operaciones que hayamos realizado.

Nosotros como cooperativas, llamamos a ello "**cuentas del libro mayor**".

Las cuentas del libro mayor se utilizan para anotar y clasificar los cálculos de activos, pasivos y patrimonio de nuestra organización (para quienes no conocemos aún los términos "activos, pasivos y patrimonio" estos son explicados en la siguiente sesión).

### 1.2 Informes anuales

Los **informes anuales** son presentados a los socios de nuestra organización en las memorias oficiales. En estos informes se incluyen datos y estadísticas exigidos por **normas oficiales**, especialmente en aplicación de los **principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA)**<sup>1</sup>, los cuales reportan una gran cantidad de información no contable (pero proveniente de sus registros) de la mejor calidad.

<sup>1</sup>Sebastián Irretagoyena Celaya, análisis de los estados financieros, Editorial Donostiarria, S.A.

## Sesión de Aprendizaje 4.1.2

### Análisis de un Balance General

**Capacidad:** Realiza análisis e interpretación de un balance general.

#### 1. ANÁLISIS DE UN BALANCE GENERAL

**Para analizar un balance general, debemos tener en cuenta lo siguiente:**

- ✓ Definir el tipo de análisis a realizar, en nuestro caso se utilizará el tipo de análisis comparativo horizontal, que consiste en comparar las cuentas del balance de un año con las cuentas del balance de otro año próximo (los tipos de análisis se explican en el punto "3" de esta sesión de aprendizaje).
- ✓ Tener a la mano una maquina calculadora.



- ✓ Hacer los cálculos necesarios según la metodología de análisis comparativo, que se desarrolla y explica en el punto "8" de esta sesión.
- ✓ Interpretar los hallazgos.
- ✓ Emitir juicios de valor.

#### 2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

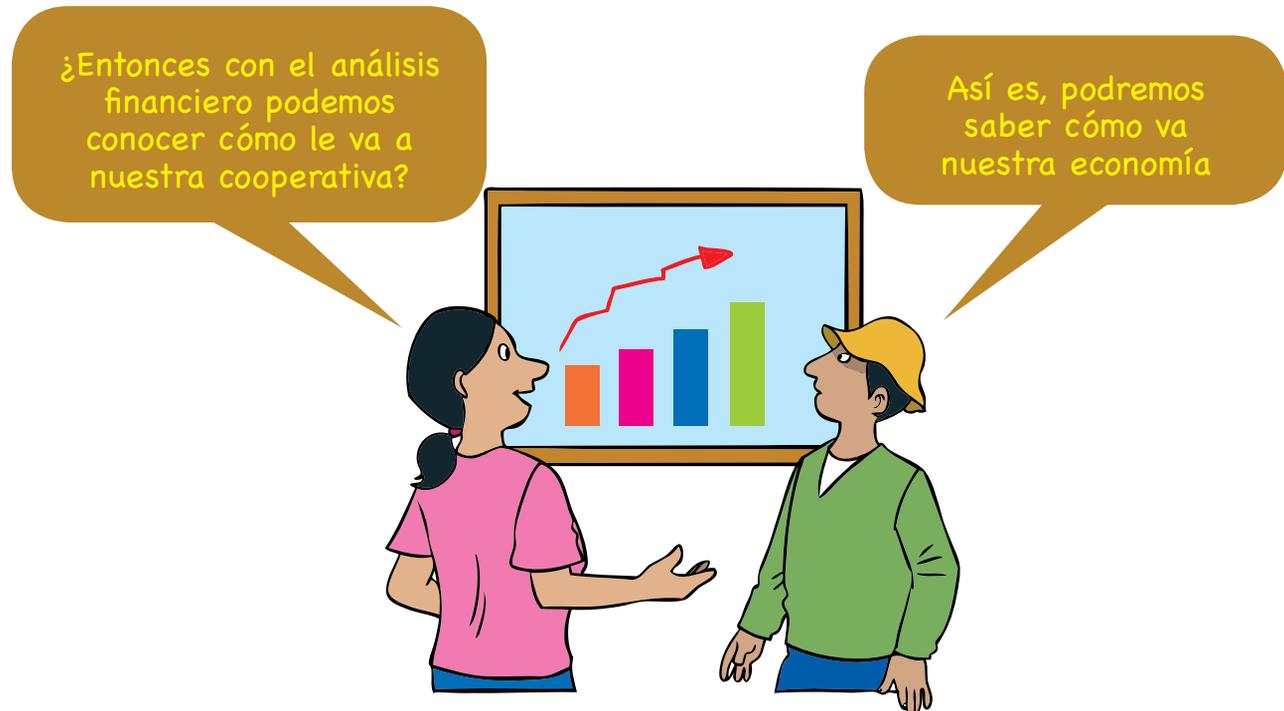
El análisis financiero nos **brinda información sobre la situación económica** de la organización, los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera, para que los usuarios tanto internos como externos logren:

1. **Conocer**, examinar y comparar las **tendencias** de las diferentes **variables financieras** que participan o son producto de las operaciones económicas de nuestra organización.
2. **Evaluar** en diferentes periodos (bimestrales, trimestrales o anuales) la **situación financiera** de la organización cooperativa; como los indicadores de solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.

**La solvencia** se define como la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas de corto plazo con su activo corriente; mientras que la **liquidez** se refiere al monto de dinero en efectivo con que cuenta la empresa.

3. Corroborar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la organización cooperativa.

4. Decidir sobre los proyectos de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
5. Conocer la procedencia y las características de los recursos financieros de la cooperativa: De dónde provienen, cómo se han invertido y qué se podría esperar de estos recursos.
6. Estimar la gestión de los directivos y personal administrativo, a través de evaluaciones globales acerca de cómo se han administrado los activos y cómo fue planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la organización.



El análisis financiero nos permite determinar el estado actual de la rentabilidad y predecir cómo será en el futuro

Los estados financieros proporcionan a los propietarios y acreedores de la cooperativa, una forma adecuada para fijar metas de gestión.

El análisis financiero cumple su objetivo dependiendo de la calidad de los datos cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

### 3. TIPOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder realizar un adecuado análisis financiero, contamos con los siguientes tipos o instrumentos de análisis:

- Análisis comparativo.
- Análisis de tendencias.
- Estados financieros proporcionales.
- Indicadores financieros.
- Análisis especializados.

(\*) En éste curso sólo se tratarán el análisis comparativo y el uso de los indicadores financieros.

No olvides, existen varios tipos de analisis financiero, los mas recomendables son el analisis comparativo y los indicadores financieros



#### 3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO

Esta forma de análisis parte de la comparación de los estados financieros de dos o tres ejercicios contables (el ejercicio contable es el año económico; periodo de tiempo entre dos balances anuales sucesivos) para determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, a fin de descubrir aquellas variaciones significativas para la cooperativa.

#### 3.2 ANÁLISIS POR INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son el resultado de la división de un valor contable entre otro valor contable. A este resultado en el lenguaje contable financiero se le denomina ratio o razón financiera.

##### ¿Cómo obtenemos un indicador financiero?

Para ilustrar este tema, veamos el siguiente ejemplo:

Dividimos el “valor en soles de toda la deuda que tiene la empresa”, entre todo lo que posee y obtenemos el “valor en soles de su activo”.

- Valor de la deuda: S/. 1000
- Valor de todo lo que posee (activo): S/. 2000
- Valor del indicador financiero o ratio:  $1000/2000 = 0.5$
- Esta relación debe ser clara, directa y entendible para que se obtengan datos que no podrían ser detectados mediante la simple observación de cada componente del ratio financiero por separado.

#### 4. EL BALANCE GENERAL

Es un estado financiero básico, de suma importancia para la gestión de nuestra cooperativa. El propósito del balance general es entregar información acerca de la situación patrimonial y desempeño financiero de nuestra organización en un momento del tiempo.

La legislación vigente exige que las organizaciones elaboren este documento para mostrar su estado patrimonial.

En el balance general encontramos los: **ACTIVOS** (todos los bienes que su cooperativa posee), **PASIVOS** (las deudas de su organización) y el **PATRIMONIO** (Conjunto de bienes de nuestra cooperativa).



#### Entonces el activo...

- Muestra los bienes de la cooperativa
- Muestra los elementos patrimoniales de la organización
- Es controlado por la organización
- Resulta de procesos pasados
- De él se espera obtener beneficios económicos futuros



#### Y el pasivo...

- Detalla el origen financiero de los elementos patrimoniales y bienes de la empresa
- Es una obligación actual
- Surge a raíz de sucesos pasados
- Para cancelarlos, se espera que la organización cooperativa se desprenda de recursos.



A su vez, el **activo** se divide en:

**ACTIVO INMOVILIZADO** (o FIJO) y **ACTIVO CORRIENTE**<sup>2</sup> (o CIRCULANTE)

- El **activo inmovilizado** o **fijo**: Incluye los **bienes muebles** e **inmuebles** que constituyen la estructura física de la empresa.
- El **activo corriente**: Incluye el **dinero** en caja y bancos, los **derechos de cobro** (deudas por cobrar) y las **mercaderías**.

Y el PASIVO se divide en: **PASIVO INMOVILIZADO** (o pasivo a largo plazo), **PASIVO CORRIENTE** (deudas a corto plazo) y **RECURSOS PROPIOS**.

- El pasivo inmovilizado : Son las deudas a largo plazo.
- El pasivo corriente : Se refiere a las deudas a corto plazo.
- Los recursos propios : Dinero aportado por los socios al momento de constituir la empresa.



**Entonces, el balance general...**

- ✓ Refleja la situación financiera de nuestra cooperativa en una fecha determinada
- ✓ Puede ser analizado por cualquier instrumento analítico
- ✓ Se elabora por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre
- ✓ Es firmado por los responsables: El contador y el gerente de la cooperativa
- ✓ Es aprobado por la asamblea general

## 5. MÉTODOS DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE

La presentación de las diferentes cuentas que forman el balance se puede realizar en orden creciente o decreciente de liquidez.

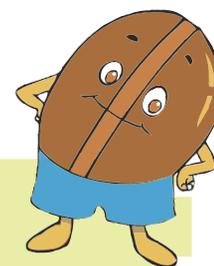
- El **método es creciente**: Cuando se presentan primero **los activos de mayor liquidez** o disponibilidad y luego las demás cuentas.
- El **método es decreciente**: Cuando los **activos inmovilizados** se presentan primero y finalmente -observando ese orden- los activos realizables o corrientes.

<sup>2</sup> Activo corriente <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-activo-corriente-9>

**Modelo de esquema de Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>ACTIVO</b>		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
DEUDORES		
INVENTARIOS		
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
INTANGIBLES		
DIFERIDOS		
VALORIZACIONES		
TOTAL ACTIVO		
<b>PASIVO</b>		
PASIVO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		
PROVEEDORES		
CUENTAS POR PAGAR		
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS		
OBLIGACIONES LABORALES		
DIFERIDOS		
PASIVOS NO CORRIENTE		
OTROS PASIVOS DE LARGO PLAZO		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES		
TOTAL PASIVO		
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL		
SUPERÁVIT DE CAPITAL		
RESERVAS		
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		

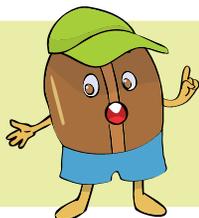
El Balance general se formula de acuerdo con un formato y criterio estándar dentro de la organización



## 6. PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE UN BALANCE GENERAL

Los asociados de la empresa cooperativa y gerentes de la empresa necesitan tener **información que explique de modo general** cómo se ha comportado el dinero en un periodo determinado de tiempo.

El análisis de un **balance general** se puede hacer usando instrumentos de análisis comparativo.



### ¿En qué consiste el análisis comparativo?

En el análisis **por comparación**, como su nombre lo indica, se comparan los diferentes elementos que integran el **Balance General** en relación con uno o más períodos.

### ¿En qué consiste el análisis comparativo?

En el análisis por comparación, como su nombre lo indica, se comparan los diferentes elementos que integran el Balance General en relación con uno o más períodos.

### ¿Qué buscamos con un análisis comparativo?

Con un análisis comparativo, buscamos mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de la organización y su análisis.

### ¿Cómo hacemos un análisis comparativo?

Los pasos para realizar un análisis por comparación son:

1. Disponer de **dos o más juegos** de estados financieros, correspondientes a **ejercicios contables diferentes**.

2. **Identificar los cambios** o variaciones que se hayan presentado de un lapso de tiempo a otro (un año a otro).

3. **Cuantificar los cambios en términos absolutos**, es decir hallando la diferencia, positiva o negativa, entre los períodos que se estén comparando.

4. **Cuantificar los cambios en términos relativos**, lo cual significa encontrar, **en porcentaje**, la magnitud de la variación observada, que puede ser, así mismo, incremento o disminución.

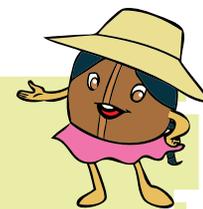
Para un adecuado análisis e interpretación del Balance General deben identificarse y estudiarse las fuentes de información de donde provienen los datos que servirán para dicha evaluación.

Este cuadro es un ejemplo de una **matriz de comparación** para realizar el análisis comparativo de Balances Generales.

**CUADRO 4. MATRIZ PARA REALIZAR ANÁLISIS COMPARATIVO**

DETALLE DE LA CUENTA	2009	2008
Efectivo	5.235	4.675
Deudores clientes	11.623	12.582
Inventarios	10.666	11.48
Gastos anticipados	780	654
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>28.304</b>	<b>29.391</b>
Activos fijos	23.515	27.195
Depreciación acumulada	2.150-	4.702-
Cargos diferidos (neto)	3.256	2.675
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>24.621</b>	<b>25.168</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>52.925</b>	<b>54.559</b>
Obligaciones bancarias	3.8	4.3
Proveedores	7.767	8.632
Impuesto de renta por pagar	1.693	598
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.26</b>	<b>13.53</b>
Obligaciones a largo plazo	12.5	11.2
Pasivos estimados y provisiones	1.345	1.45
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.845</b>	<b>12.65</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27.105</b>	<b>26.18</b>
Capital social	8	8
Reservas	2.45	2.865
Utilidades acumuladas	11.223	12
Utilidad del ejercicio	4.147	5.514
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25.82</b>	<b>28.379</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>52.925</b>	<b>54.559</b>

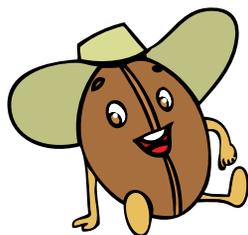
Debemos leer con atención las cifras para evitar interpretaciones erróneas.



Realizando las restas correspondientes 2009 – 2008 tenemos el siguiente cuadro:

**CUADRO 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO**

DETALLE DE LA CUENTA	2009	2008
Efectivo	-560	-10.70%
Deudores clientes	959	8.25%
Inventarios	814	7.63%
Gastos anticipados	-126	-16.15%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.087</b>	<b>3.84%</b>
Activos fijos	3.680	15.65%
Depreciación acumulada	-2.552	118.70%
Cargos diferidos (neto)	-581	-17.84%
<b>TOTAL ACT. NO CORRIENTE</b>	<b>547</b>	<b>2.22%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.634</b>	<b>3.09%</b>
Obligaciones bancarias	500	13.16%
Proveedores	865	11.14%
Imp. de renta por pagar	-1.095	-64.68%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>270</b>	<b>2.04%</b>
Obligac. a largo plazo	-1.300	-10.40%
Pasivos estimados y prov.	105	7.81%
<b>TOTAL PAS. NO CORRIENTE</b>	<b>-1.195</b>	<b>-8.63%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-925</b>	<b>3.41%</b>
Capital social	0	0.00%
Reservas	415	16.94%
Utilidades acumuladas	777	6.92%
Utilidad del ejercicio	1.367	32.96%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.559</b>	<b>9.91%</b>
<b>TOTAL PAS. Y PATR.</b>	<b>1.634</b>	<b>3.09%</b>



## 7. INTERPRETACIONES Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Ha llegado el momento de hacer las interpretaciones y conclusiones del análisis. Para ello, el analista deberá echar mano a la información original con la cual elaboró el Balance General a fin de interpretar cada componente del balance.

Por ejemplo en el cuadro 5 se puede interpretar:

- El **activo corriente** se ha incrementado en un 3.84% con respecto al año 2008 fundamentalmente por el incremento de las ventas al crédito y la mayor producción de productos terminados.
- Con respecto a los rubros del **pasivo corriente** se observa que las obligaciones bancarias se incrementan considerablemente alcanzando un nivel del 13.16%.
- Las obligaciones con los proveedores se incrementan en un 11,14%.
- Se observa que las obligaciones a largo plazo disminuyen considerablemente, alcanzando un nivel el 10.4% con respecto al año 2008.
- El Patrimonio se incrementa en un 9.91 % producto de la utilidad obtenida en el presente ejercicio económico.

### Sesión de Aprendizaje 4.1.3

#### Análisis de Pérdidas y Ganancias (0 Estados de Resultados)

Capacidad: Realiza análisis e interpretación de un estado de resultados.

#### 1. ¿QUÈ ES UN ESTADO DE RESULTADOS U OPERACIONES?

Es un documento que muestra la **situación financiera** de la organización cooperativa a una fecha determinada, **tomando como parámetros** los **ingresos y gastos** efectuados. Gracias a este documento podemos tener la **utilidad o pérdida** neta de la empresa.

Obtenemos el **estado de resultados** restando los egresos (gastos como costos de ventas, costo de servicios, prestaciones) de los ingresos (ventas de bienes, servicios, cobro de cuotas y aportaciones), usando la fórmula:

$$\text{INGRESOS} - \text{EGRESOS} = \text{ESTADO DE RESULTADOS}$$

Cuando el resultado es positivo, hablamos de que existen **ganancias o utilidades**.

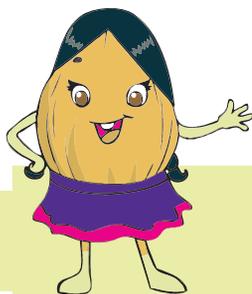
Existen 5 tipos de **utilidades o ganancias** que debemos conocer:

1. Utilidad o ganancia bruta operacional
2. Utilidad o ganancia operacional
3. Utilidad o ganancia neta antes de impuestos
4. Utilidad o ganancia líquida
5. Utilidad o ganancia del ejercicio

En el siguiente cuadro podemos ver un esquema de **estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados**:

**CUADRO 6. ESQUEMA DE UN ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

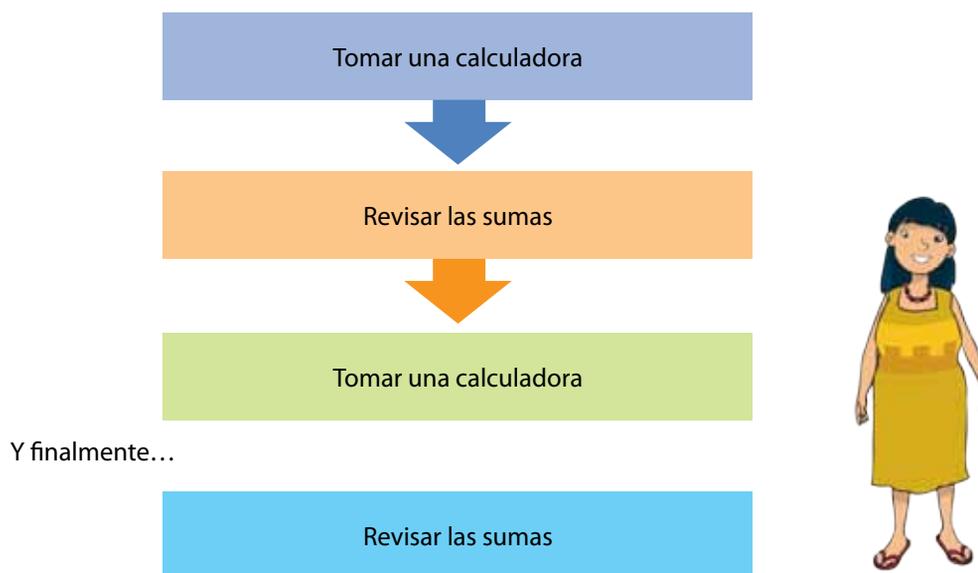
ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
<b>VENTAS</b>
(-) Devoluciones y descuentos
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
(-) Costo de ventas
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>
(-) Gastos operacionales de ventas
(-) Gastos Operacionales de administración
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>
(+) Ingresos no operacionales
(-) <b>Gastos no operacionales</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>
(-) Impuesto a la renta <sup>11</sup> y complementarios
UTILIDAD LÍQUIDA
(-) Reservas
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>



Casi siempre vamos a encontrar el "estado de resultados" acompañado de la "hoja del balance general"

## 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE UN ESTADO DE RESULTADOS

Para hacer el análisis de un **estado de resultados**<sup>3</sup> que llegue a conclusiones verdaderas, debemos hacer lo siguiente:



## 3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

En el siguiente cuadro veremos cómo podemos hacer un análisis comparativo del estado de resultados de 4 años.

**CUADRO 7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

DETALLE DE LA CUENTA	2,006	2,007	2,008	2,009
Ventas netas	336.053	342.865	398.455	403.555
Costo de ventas	310.811	313.875	367.180	370.980
Utilidad bruta	25.242	28.990	31.275	32.575
Gastos generales	19.133	21.057	22.376	23.765
<b>Utilidad operacional</b>	<b>6.109</b>	<b>7.933</b>	<b>8.899</b>	<b>8.810</b>
Otros ingresos	332	419	654	432
Intereses pagados	516	475	871	698
Utilidad antes de impuestos	5.925	7.877	8.682	8.544
Impuesto a la renta	1.778	2.363	3.039	2.990
<b>Utilidad neta</b>	<b>4.147</b>	<b>5.514</b>	<b>5.643</b>	<b>5.554</b>

No olvidemos checar los estados originales, en ellos, las cifras deben estar bien redondeadas a dos decimales

2.00  
5.38

<sup>3</sup> Estado de resultados <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/2j.htm>

El análisis muestra que las utilidades netas estuvieron creciendo desde el 2006 al 2008 pero cayeron en el 2009.

#### 4. ANÁLISIS CON INDICADORES FINANCIEROS

##### ¿Cómo hacemos un análisis con indicadores financieros?

Para hacer un análisis con indicadores financieros, debemos **combinar dos o más grupos de cuentas**; lo cual nos dará como resultado una **“razón”** que nos permitirá ver algún tipo de característica especial de dicha relación.

Con estos indicadores o **“razones financieras”** (la **razón** es el resultado de dividir el valor de una cuenta contable entre otra cuenta contable) podemos comparar y evaluar a nuestra cooperativa a través del tiempo, tomando razones pertenecientes a periodos diferentes (bimestres, trimestres o años).

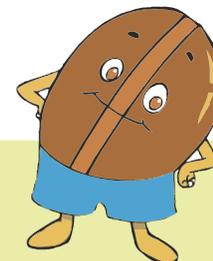
El método de análisis a través del cálculo de **indicadores** es la técnica de análisis financiero más utilizada.

##### ¿Cuántos tipos de “razones” existen?

Es importante saber, que existen varias razones o indicadores financieros<sup>4</sup>:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Solvencia
- ✓ Liquidez
- ✓ Eficiencia

Siendo la razón o indicador más común, la **rentabilidad**.



Existen cientos de razones o indicadores que pueden calcularse con base en los estados financieros, pero no todos son importantes a la hora de diagnosticar la situación de la cooperativa....

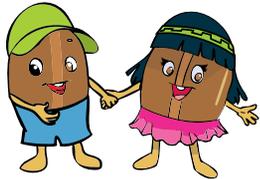


Durante el desarrollo de este módulo, veremos cinco grupos de indicadores, dentro de los cuales sólo se explicarán los más utilizados e importantes para nuestras actividades como líderes cooperativistas agrarios.

El cuadro que presentamos a continuación nos muestra los cinco grupos de indicadores o razones financieras.

<sup>4</sup>Indicadores financieros [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Contabilidad/intacpas/tomo\\_2/cap\\_9\\_cont\\_2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Contabilidad/intacpas/tomo_2/cap_9_cont_2.pdf)

## CUADRO 8. PRINCIPALES INDICADORES O RAZONES FINANCIERAS

1	<p><b>De solvencia:</b></p> <p><b>Activo corriente</b> (efectivo y cuentas por convertirse en efectivo) /</p> <p><b>Pasivo corriente</b> (gravámenes y tasas, pasivos estimados y provisiones, obligaciones financieras, proveedores, cuentas por pagar y obligaciones laborales)</p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Indica la situación de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo con su activo corriente.</p> <p>Señala el número de veces que el activo corriente supera en magnitud al pasivo a corto plazo.</p>
2	<p><b>De liquidez (prueba de acidez):</b></p> <p><b>Activo líquido realizable</b> (Es el activo en dinero o depósitos bancarios que puede transformarse rápidamente en dinero sin pérdida de su valor) /</p> <p><b>Pasivo corriente</b></p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Indica la situación de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo con su activo líquido de realización inmediata.</p>
3	<p><b>De solidez al endeudamiento:</b></p> <p><b>Pasivo total</b> (es la suma de los rubros de pasivos, capital y reservas de la empresa) /</p> <p><b>Activo Total</b> (bienes y derechos de la organización)</p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Indica la fracción de activo total financiados por deuda.</p> <p>Señala la razón o porcentaje del total de las deudas de la empresa con respecto a los activos totales con que cuenta la empresa para garantizarlos.</p>
4	<p><b>De deuda total a capital</b></p> <p><b>Pasivo total / Capital líquido</b></p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Indica la relación entre el dinero prestado por terceros y los fondos propios (capital o patrimonio) de la empresa.</p> <p>Señala la razón del pasivo total respecto al capital líquido.</p>
5	<p><b>De patrimonio a activo total</b></p> <p><b>Total Patrimonio / Activo Total</b></p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Indica la proporción entre el dinero aportado por los accionistas o socios de la empresa comparado con el activo total.</p> 

### ¿Para qué nos sirven los indicadores o razones financieras?

- **De solvencia**

Gracias al análisis de solvencia, podemos estimar la capacidad de nuestra cooperativa para atender sus obligaciones en el corto plazo. En el cuadro 4 (matriz para realizar análisis comparativo) para el año 2009 tendremos que:



Indica que la organización puede cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

- **Prueba ácida**

Con esta prueba podemos saber si nuestra cooperativa puede cumplir con sus obligaciones inmediatas pero con sus activos más líquidos; nos señala de manera precisa, las disponibilidades inmediatas para el pago de esas deudas.

El numerador, está compuesto por efectivo (caja y bancos) más inversiones temporales (depósitos a plazo fijo, acciones de empresas que cotizan en bolsa) y otros valores de realización inmediata, denominadas "equivalentes de efectivo" y más "cuentas por cobrar".

EFFECTIVO + INVERSIONES TEMPORALES + CUENTAS POR COBRAR

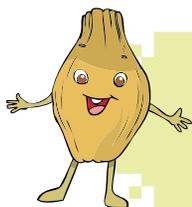
PASIVO CORRIENTE

Ejemplo:

$$\frac{\text{CAJA-BANCOS + CTAS. POR COBRAR}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{4,675 + 12,582}{13,530} = 1.27$$

- **Nivel de endeudamiento**

Este indicador es importante, pues nos dice en qué medida los acreedores (a quienes les debemos) participan sobre el valor total de la organización.



Sucede a veces que nuestras deudas son tantas que lo que parece nuestro, no lo es.

A veces debemos tanto, que lo que supuestamente tenemos ya no es nuestro. Este indicador nos permite identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios de la organización y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

$$\frac{\text{PASIVO}}{\text{ACTIVO}} = \frac{26,180}{54,519} = 0.48$$

La cifra líneas arriba, nos indica que los niveles de endeudamiento son bajos.

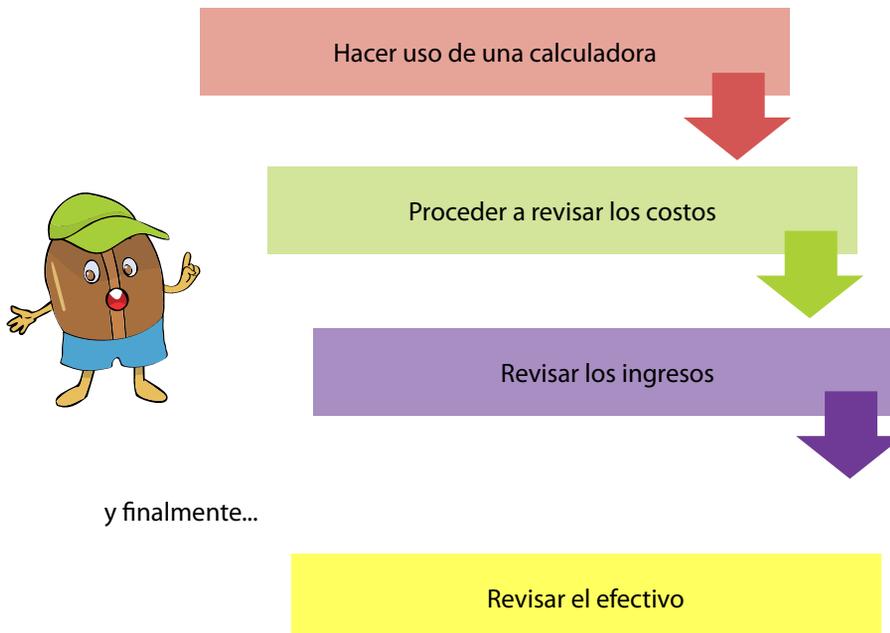
## Sesión de Aprendizaje 4.1.4

### Análisis de Estados de Flujos de Efectivo (Efe)

Capacidad: Realiza análisis e interpretación de un EFE<sup>5</sup>

#### 1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE UN ESTADO DE FLUJOS

Para hacer el análisis de la información deberá seguir una secuencia establecida a fin de arribar a conclusiones verdaderas.



#### 2. ¿QUÉ ES UN ESTADO DE FLUJOS?

Llamamos **flujo** al movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico.

Las **variables de flujo**, suponen la existencia de una **corriente económica** y se caracterizan por una dimensión temporal y se expresan en **valores medidos** durante un periodo, como por ejemplo: El valor en soles de la **producción de una empresa**, el valor de las **exportaciones de café**, el valor de las ventas de cacao de una cooperativa, etc.

El **estado de flujos**, permite prever, las **salidas y entradas en efectivo** que se darán en una empresa durante un período de tiempo.

<sup>5</sup>[http://cpn.mef.gob.pe/cpn/Libro3/nics/NIC07\\_04.pdf](http://cpn.mef.gob.pe/cpn/Libro3/nics/NIC07_04.pdf)

El periodo en el que se formula un estado de flujo puede ser una semana, un mes, un bimestre, un trimestre o un año, para estimar el monto y los periodos de tiempo en los que la empresa verificará requerimientos de efectivo o excedentes de efectivo.

En el Perú existe normativa vigente que regula la preparación y presentación del estado de flujos de efectivo.  
Este conocimiento es dominio del contador y de la gerencia.

El **estado de flujos (EFE)** es una **importante ayuda** en la **administración del efectivo**, el **control del capital** y en la **utilización eficiente de los recursos en el futuro**, pues ayudará a adaptarse a circunstancias y oportunidades cambiantes.

El EFE ofrece al responsable de la organización, conocer los resultados de las actividades financieras en un período determinado y ver cuáles serían las razones de los cambios en su situación financiera.

### 3. VARIABLES A ESTUDIAR EN EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Se pueden estudiar tres flujos:

#### Flujo de efectivo

- ✓ Describe el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.



- ✓ Movimiento de dinero dentro de un mercado o una economía en su conjunto.

#### Flujo de caja

El flujo de caja<sup>6</sup> es una herramienta que nos ayuda a ver los ingresos y egresos de efectivo que ha obtenido nuestra cooperativa.

<sup>6</sup> <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=3422>

- ✓ Los principales **ingresos de efectivo** son el cobro de ventas realizadas al contado o al crédito, cobro de préstamos, cobro de intereses, préstamos obtenidos, cobro de alquileres, entre otros.
- ✓ Por el lado de los **egresos de efectivo**, vemos que estos están compuestos principalmente por el pago de facturas de proveedores, pago de impuestos, sueldos del personal, amortización de préstamos, pago de intereses, pago de servicios de agua o luz, entre otros.

Si restamos los egresos de efectivo de los ingresos en efectivo, obtenemos una diferencia a la que se le conoce como **saldo**, el cual es **positivo o favorable** (cuando los ingresos son mayores que los egresos) **o negativo** (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

Ingresos-Egresos = (+) Favorable si los ingresos son mayores que los egresos  
 (-) Negativo si los egresos son mayores que los ingresos



El **flujo de caja** indica lo que en la realidad sale o ingresa en efectivo a “caja”, como el cobro de una venta que realizó en efectivo (en dinero o cheque).

El **flujo de caja** es de suma importancia para la administración presupuestal ya que posibilita conocer la liquidez de la empresa en diferentes periodos de tiempo; ello favorece la adecuada toma de decisiones, permitiendo conocer cuándo habrá saldo favorable de efectivo o saldo negativo de efectivo.

El flujo de caja nos permite saber:

- Cuándo es posible comprar mercadería o insumos al contado o al crédito.
- Cuándo cobrar al contado o en qué momento se puede brindar crédito porque se cuenta con liquidez.
- Si se puede pagar deudas a su fecha de vencimiento o se necesita solicitar un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.
- Tener la seguridad de que existe un excedente de dinero significativo o grande como para realizar -por ejemplo- nuevas inversiones en compra de maquinarias.

### El flujo de caja proyectado

Para que podamos elaborar el **flujo de caja proyectado** necesitamos datos de los ingresos y egresos en efectivo que se ejecutarán en la empresa en un periodo de tiempo supuesto.

# CONTROL DE ESTADOS FINANCIEROS

12 Horas

## Competencia a lograr:

Interpreta las acciones de control y auditoría de los estados financieros de la organización.

## Sesión de aprendizaje 4.2.1 Control financiero y auditorías

Capacidad: Interpreta el plan de control y auditoría financiera.

### 1. INTERPRETACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN DE AUDITORÍA Y CONTROL DE ESTADOS FINANCIEROS

Todo plan de actividades contiene mecanismos de control y auditoría<sup>7</sup>. Este **plan** es una estrategia de la organización para **estudiar si el gasto se está ejecutando tal como se ha previsto**.

Por ello, debemos:

- ✓ Definir el mecanismo de control.
- ✓ Identificar el responsable del control.
- ✓ Diferenciar el tipo de control que se ejercerá.
- ✓ Verificar el plan de control.
- ✓ Advertir el momento en que se realiza el control.
- ✓ Identificar las fuentes de información utilizadas para el control.
- ✓ Revisar los informes de resultado del control.

El control, implica la existencia de un plan que comprende disposiciones para tener acceso a la información necesaria para el control y los procedimientos a seguir al examinar tal información. Del mismo modo los recursos utilizados para el control.



### 2. CONTROL

El control dentro de nuestra cooperativa, es la **función** o proceso que permite **comparar periódicamente los resultados que hemos alcanzado durante una gestión, con las metas y objetivos planteados al inicio de esta**. A través del control, podemos obtener de manera oportuna la información para que los directivos hagan las correcciones necesarias para la mejor administración de nuestra empresa.

<sup>7</sup> Auditoría <http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%Ada>

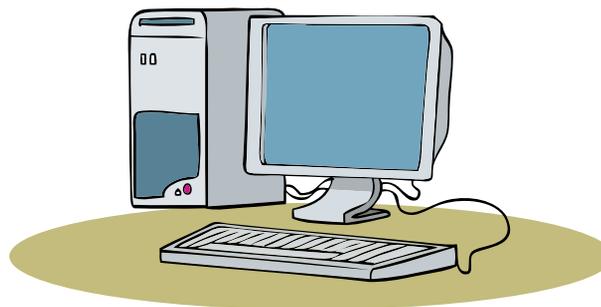
### 3. CONTROL INTERNO

Esta función puede realizarla un profesional externo contratado por la cooperativa (control externo), como también alguien desde dentro.



El control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas cooperativas y como consecuencia se ha vuelto un instrumento muy recomendado entre nuestras organizaciones.

En la actualidad el proceso de control, en muchas empresas, se ha automatizado, es decir que depende de programas informáticos (de computadora).



El control interno incluye el plan de organización, así como las medidas para tener a salvo los activos y verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables.

### 3.1 CLASES DE CONTROL INTERNO

Existen tres clases de **control interno**<sup>8</sup> de acuerdo a los objetivos que se desea lograr:

#### 1) Producir al menor costo posible / Control interno operacional

Lo utilizaremos cuando –como cooperativa- busquemos **producir con el menor costo posible** y alcanzar el mejor uso posible de los activos de la organización.

Cuando queramos producir con el menor costo posible, debemos hacer un buen uso de los activos. el control interno operacional nos sirve para lograrlo.



#### 2) Control Interno contable / conocer en el presente las entradas y salidas en valor monetario

Lo utilizamos cuando queremos saber si la contabilidad ha sido confiable; para tomar acciones que nos permitan conocer en “tiempo real” (presente) las entradas y salidas del sistema contable expresadas en valores monetarios.

#### 3) Verificación interna / resguardar los activos de la empresa

Este control busca proteger los activos de la empresa contra desfalcos (robos) y otras irregularidades similares. Exige gestionar procedimientos contables o controles físicos y estadísticos.

### 4. AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS



<sup>8</sup> Normas técnicas de control interno [http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS\\_TECNICAS\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm)

La **auditoría de estados financieros**<sup>9</sup> es un proceso en el cual se **evalúa** el sistema de control interno, se examina su contabilidad y los estados financieros.

La opinión profesional sobre este proceso es dada por un auditor independiente quien verifica que tanto el balance general como los estados de resultados y de flujo de efectivo hayan sido confeccionados conforme a las normas legales vigentes.

## 5. PLANEAMIENTO GENERAL DE LAS AUDITORÍAS

Antes de comprender una auditoria debemos saber que:

- ✓ La auditoría se planifica, no es improvisada.
- ✓ La auditoria implica un conjunto de procesos.
- ✓ La auditoria comprende un conjunto de actividades.
- ✓ La auditoria hace uso de un conjunto de procedimientos y técnicas.
- ✓ La auditoria tiene cronogramas de visitas.



## 6. OBJETOS DE AUDITORÍA

Gracias a la auditoria podemos ver los mecanismos con los cuales nuestra cooperativa ha cuidado sus activos y si esto se ha realizado según normas establecidas.

La auditoría examina las operaciones que la cooperativa realiza en su ciclo contable (principalmente en el registro de cuentas) y si éstas se han elaborado de acuerdo a los principios de la contabilidad.

**Una auditoría se puede hacer a las operaciones en:**

- ✓ Caja y bancos (efectivo)
- ✓ Cuentas por cobrar (clientes)
- ✓ Cuentas por pagar (proveedores)
- ✓ Inventarios o existencias (almacenes)
- ✓ Inversiones (compras de activo fijos, financiamiento propio o externo)
- ✓ Inversiones si se considera invertir en la bolsa de valores mediante compra de acciones, bonos etc.
- ✓ Depreciaciones (agotamiento y amortización)
- ✓ Activos intangibles (gastos pagados por anticipado)
- ✓ Ventas y otros ingresos
- ✓ Compras
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Producción
- ✓ Marketing y publicidad

<sup>9</sup> Auditoría de estados financieros <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/220>

## 7. PROCEDIMIENTOS APLICADOS EN LA AUDITORÍA

Los **procedimientos de auditoría**<sup>10</sup> son los actos o hechos que realiza el auditor para alcanzar los objetivos de la auditoría.

**Para ello se utilizan las siguientes técnicas de auditoría:**

- **Inspección:** Se hace un recuento de los recursos físicos y documentos para determinar su existencia y autenticidad.
- **Observación:** Se observan las actividades que involucren al personal, procedimientos y procesos como medio de evaluación de la propiedad o de las actividades.
- **Confirmación:** Comunicación independiente con alguien externo a la auditoría para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado. Sirve para verificar datos.
- **Investigación:** Obtener las respuestas orales o escritas a preguntas concretas relacionadas con las áreas de importancia de la auditoría.
- **Exploración:** Evaluación de determinadas características de la información para identificar aquellas partidas que requieran un examen adicional.



## 8. RECURSOS PARA LA AUDITORÍA

Un plan de auditoría es una guía para el trabajo que realizará el auditor pues registra los recursos con los que cuenta la cooperativa, siendo los más importantes los recursos humanos (personas) que participarán en el proceso.

Para lograr que el auditor realice su trabajo con la máxima eficacia y que el proceso no resulte demasiado costoso para la cooperativa, se recomienda que el personal de contabilidad y auditoría interna de la cooperativa (en el mayor grado posible) apoyen este proceso.

## 9. CRONOGRAMA DE LA AUDITORÍA

En el proceso de auditoría de estados financieros se realizan tres informes (**informes de auditoría**), los cuales se emiten en cada visita.

Para esto el programa de la auditoría debe considerar:

- Programa a largo plazo
- Programa a corto plazo
- Coordinación con el contador público
- Encargos especiales



<sup>10</sup> <http://www.egesur.com.pe/pages/gestion/Docs/ProSeg/ANEXO%20%20-%20PROCEDIMIENTO%20AUDITORIAS.pdf>

## Sesión de Aprendizaje 4.2.2

### Interpretación de Resultados de La Auditoría

Capacidad: Interpreta las acciones ejecutadas por el auditor.

#### 1. PROCEDIMIENTO PARA INTERPRETAR RESULTADOS

Para **interpretar** los resultados de una auditoría debemos **comprender la esencia** de este proceso de evaluación de cómo estamos controlando nosotros mismos nuestros recursos y cómo estamos llegando a conclusiones.

Es importante comprender por qué hacemos esta evaluación, para poder así interpretar los resultados.



Para ello, debemos:

- ✓ Recoger información sobre el tipo de auditoría
- ✓ Revisar los aspectos que ha cubierto la auditoría
- ✓ Solicitar el plan de auditoría
- ✓ Identificar las pruebas utilizadas por el auditor
- ✓ Identificar los hallazgos durante la auditoría

#### 2. NORMAS APLICABLES EN LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las auditorías se realizan respetando ciertas normas internacionalmente establecidas. De allí que sea fácil revisar **si el auditor ha hecho un buen trabajo**.

Las normas de auditoría son:

Normas generales.  
Normas de ejecución de trabajo.  
Normas de emisión de informes.

### 3. DEFINICIÓN DEL ASPECTO DE LA AUDITORÍA

Es muy importante que el auditor comprenda el sistema y ambiente del control interno a auditar.

La estructura de trabajo del auditor variará dependiendo de la naturaleza de la organización, el **funcionamiento** de la cooperativa, sus métodos de trabajo, tamaño, número de componentes (filiales, divisiones, departamentos, áreas) de la cooperativa y su distribución geográfica.

### 4. DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos de control están basados en dos sustentos:

- **Examen del sistema de control** de la política organizacional y los procedimientos de la gestión y control del centro de proceso de datos.
- **Identificación de las aplicaciones clave** desde el punto de vista de la auditoría y una evaluación de sus controles.



Son dos los sustentos para los procedimientos de control: examen del sistema de control e identificación de las aplicaciones clave.

### 5. PRUEBAS UTILIZADAS POR LA AUDITORÍA

Existen varios tipos de pruebas en la auditoría<sup>11</sup>:

#### 5.1 Pruebas diseñadas

Consisten en hacer exámenes de los registros tanto financieros como no financieros, en base a la revisión de los **contratos importantes** con proveedores o clientes. Estos exámenes se hacen para obtener información significativa y relevante que deberá ser incluida en el archivo permanente de auditoría.

Estos datos podrían servir como referencia en la determinación del cumplimiento de las condiciones del contrato.

<sup>11</sup> Estados contables anuales <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1z.htm>

### 5.2 Cuentas identificadas

Se refiere al examen de las **pruebas escritas** como el caso de una factura de compra o una nota de pedido de un cliente recibido como justificación de una transacción, asiento o saldo de cuenta.

### 5.3 Aseveraciones significativas

Se hace un **seguimiento del registro** y traspaso de transacciones concretas a través del proceso de contabilidad, como una forma de confirmar la validez de dichas transacciones y del sistema de contabilidad.

### 5.4 Pruebas de controles

El uso de la computadora ha facilitado mucho el trabajo del auditor. Las innovaciones de análisis de datos y la mayor capacidad para aplicarlos con eficacia contemplan tres casos principales en la realización de prueba de controles:

1. Revisión de control interno.
2. Prueba sobre los procedimientos.
3. Pruebas de validación.

Con las “pruebas de cumplimiento de los controles” se obtiene seguridad razonable de que los procedimientos de control contable se están aplicando de manera adecuada.

Para el examen de la cuenta de efectivo se emplean los siguientes procedimientos:



Las pruebas de controles<sup>12</sup> también se orientan a las verificaciones analíticas:  
Por ejemplo: Arqueos sorpresivos de caja, toma de inventarios, etc.

<sup>12</sup> Evaluación de Riesgo y Control Interno <http://peritocontador.wordpress.com/2008/06/29/evaluacion-de-riesgo-y-control-interno/>

## 5.5 Pruebas sustantivas

Son pruebas que utilizan razones o índices, o porcentajes. Sirven para comparar y observar las variaciones anormales o inesperadas de los datos.

Estas pruebas proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y de los saldos de las cuentas de los estados financieros, sea cuando se comprueba la efectividad del sistema de control interno o se verifica la exactitud de la información, o se evalúa la gestión.

Las **pruebas sustantivas** permiten obtener evidencia suficiente y competente, es decir, una justificación de los saldos contables presentados en los estados financieros.

Ejemplo. **Cartas de confirmación de saldos de nuestros clientes al 31 de diciembre del 2009.**

### ¿Cuántos tipos de pruebas sustantivas existen?

Se tiene dos tipos de pruebas sustantivas:

- **Procedimientos analíticos sustantivos:** Compara los saldos de las cuentas registradas, con aquellos detalles inusuales detectados en los saldos de las cuentas por el auditor.

Podemos realizar procedimientos analíticos sustantivos, teniendo en cuenta dos fuentes:

#### 1. Comparación con datos internos

La comparación constituye un proceso analítico muy importante. Está basado en las excepciones y variaciones, ahorrándose así la tarea de evaluar los valores normales esperados.

**Excepciones:** Detección de omisiones en los registros contables.

Ejemplo: Cheques no contabilizados.

**Variaciones:** Aumentos y disminuciones importantes en los saldos contables de dos ejercicios contables continuos.

Ejemplo: Comparaciones en el saldo de la Cuenta Caja y Bancos al 31 de diciembre del 2009 y 31 de diciembre del 2008.



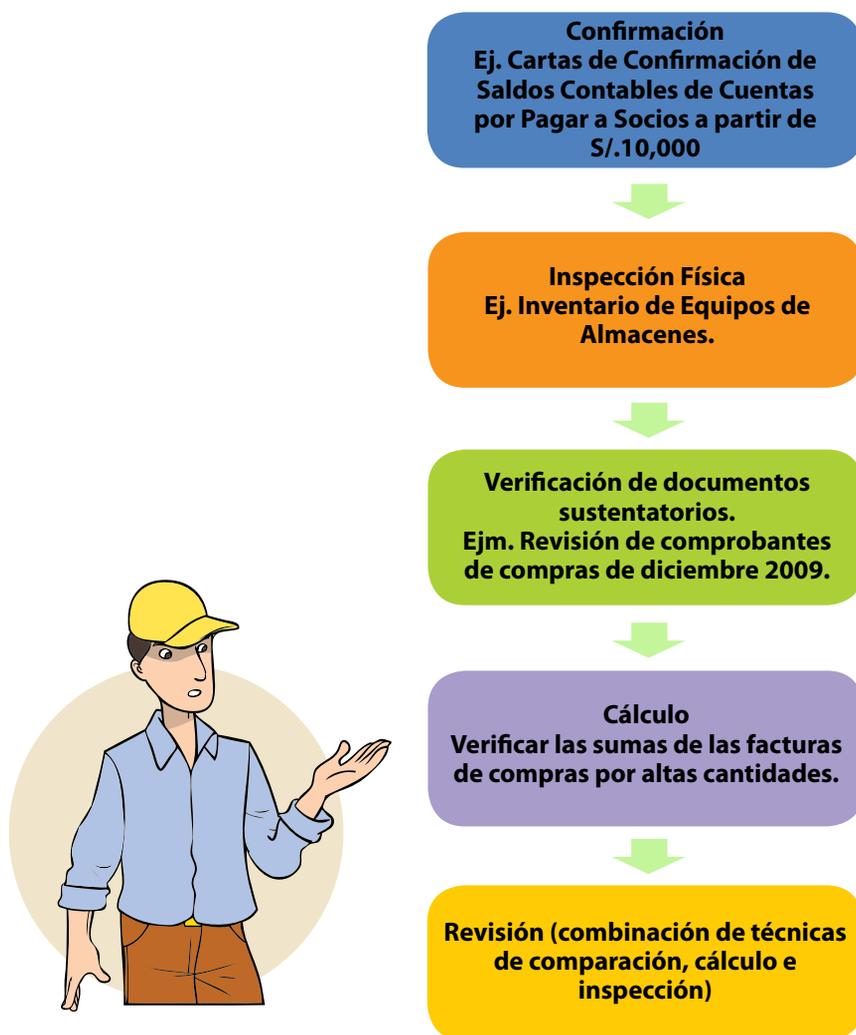
Ejemplo: Si las actividades que realizamos en nuestra cooperativa aumentan o disminuyen, sería extraño que la cantidad de desperdicios no varíe a pesar que la cantidad de actividades sí varía

#### 2. Comparación con datos externos

También pueden hacerse comparaciones muy útiles con los datos externos. Este tipo de comparaciones tiene las siguientes ventajas:

- Tiene un carácter objetivo e independiente.
- Los datos que se muestran se han obtenido a partir de operaciones similares, sirviendo como base de comparación.
- Corresponde al período actual, el presente refleja una situación empresarial y económica similar.
- Permite conocer la posición (realidad) financiera y económica de la organización a una fecha determinada, frente a sus más cercanos competidores en el mercado, lo cual sirve como herramienta en la toma de decisiones.

- **Pruebas de detalles**<sup>13</sup>: Estas pruebas siguen el siguiente proceso:



<sup>13</sup> Manual de procedimientos de auditoría interna/Auditoría General/Universidad de Buenos Aires.

La prueba de detalle por lo general se aplica combinadas (confirmación + cálculo + revisión, entre otros) para brindar la suficiente certidumbre respecto a una afirmación.

**Ejemplo:**

Durante el desarrollo de la auditoría se puede realizar una **prueba de detalle** que busque **verificar el valor de una factura** por la compra de un vehículo nuevo. Para ello se solicita a la empresa que nos vendió el vehículo que nos confirme si el valor de la factura emitida se encuentra registrado en su contabilidad, de ser así, le solicitamos copia o acreditación de este registro.

**6. MUESTREO DE AUDITORÍA**

El plan de auditoría presenta el aspecto que va a cubrir el proceso y las pruebas que utilizará para este fin.

El plan de auditoría presenta **dos aspectos esenciales:**

- **Los Objetivos:** El propósito que persigue el desarrollo de una auditoría, ya sea el de informar a la gerencia o el de fiel cumplimiento de los estatutos de la organización.

**Ejemplo:** Emitir una opinión favorable o desfavorable acerca de la razonabilidad que muestran los estados financieros de nuestra cooperativa al 31 de diciembre del 2009.

- **El alcance:** Consiste en determinar la extensión de los exámenes de auditoría a realizar, es decir, si se van a examinar los estados financieros principales: Balance general, estados de pérdidas y ganancias y estado de flujos de efectivo, uno de ellos o una de las partidas mostradas en el balance, etc.

**Ejemplo:** Utilizar el muestreo a fin de verificar la validez de los saldos de cuentas por pagar a proveedores mayores a S/.5000 (cinco mil soles), de un total de S/.100000 (cien mil soles).

Las pruebas son recogidas del sistema de control interno.

El auditor establece un plan de muestreo para recoger sus pruebas.

<sup>25</sup> Vanessa Arredondo- Karina Merinos. FODA PEYEA. <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/analisis-foda-1050037>

## 7. HALLAZGO DE AUDITORÍA

Es toda la información hallada por el auditor que nos permite detectar hechos o situaciones importantes que de alguna manera intervienen en la gestión de nuestra cooperativa, programa o proyecto. Esta información es importante y debe ser considerada en el informe de auditoría.  
¿Qué podemos encontrar en una auditoría?

En una auditoría podemos encontrar -entre otras cosas- deficiencias y errores en los registros contables.

### Ejemplo de Deficiencia:

Una cooperativa estableció en su sistema de control interno que para adquirir una camioneta, mobiliario o computadoras, se debe solicitar tres cotizaciones a tres empresas proveedoras acreditadas. Sin embargo, este procedimiento no se cumplió pues sólo solicitaron dos cotizaciones a dos proveedores no formales ni reconocidos comercialmente.

Al hallar esta situación en la auditoría, se estaría verificando un **hallazgo de deficiencias en el cumplimiento del control interno**.

### Ejemplo de error en el registro contable:

Una cooperativa compra una computadora y no se registra en el área de Contabilidad como un activo fijo, sino como equipo de oficina (esto es como si fuera un lapicero o un engrapador) aquí se mostraría un caso de deficiencia o error en el registro contable, a señalarse como un hallazgo.

## 8. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que tenemos los hallazgos de la auditoría, estos son entregados por el auditor en informes de avances.

Muy bien, aquí le entrego los resultados de la auditoría

Muchas gracias señor auditor



Muchas veces estos resultados son dados a conocer a los socios de la cooperativa aun cuando no ha concluido la auditoría, para corregir inmediatamente algunos de los inconvenientes detectados.



Para tomar decisiones, el dirigente debe -en base a su comprensión de los procesos de auditoría- esperar a que los resultados sean oficiales o hayan sido tratados en sesiones de Consejo de Administración.

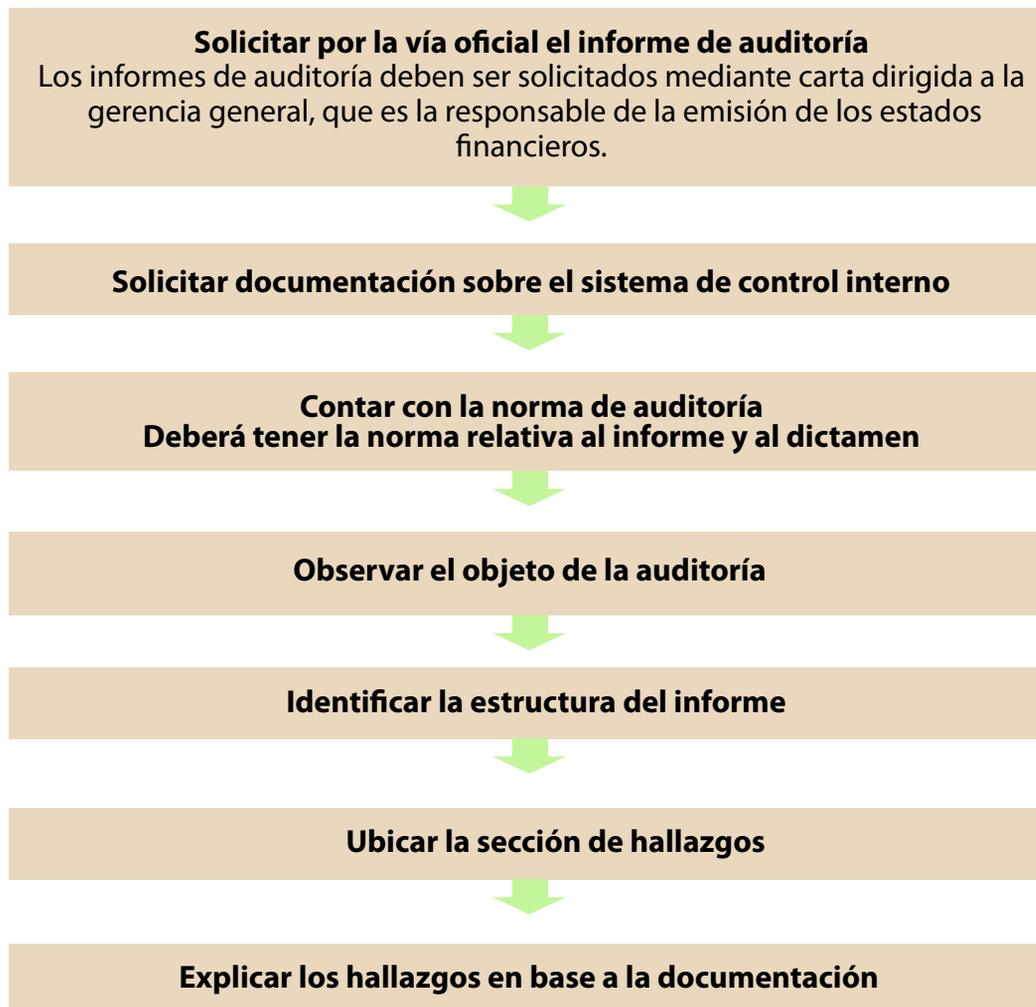
Algunos de los hallazgos encontrados por el auditor son obtenidos a través de técnicas de muestreo estadístico. No podemos poner en duda el resultado de la auditoría si no conocemos los procedimientos utilizados para obtenerlos

## Sesión de Aprendizaje 4.2.3 Interpretación de la Auditoría.

Capacidad: Interpreta el informe de auditoría.

### 1. INTERPRETACIÓN DE INFORMES DE AUDITORÍA

**Los informes de auditoría** son documentos oficiales de la cooperativa y por tanto deben ser solicitados de acuerdo al siguiente proceso:



## 2. INFORMES DE AUDITORÍA

Durante el **proceso de auditoría de estados financieros** se hacen tres informes, los cuales se emiten en cada visita, éstos se denominan:



- Informe de **control interno**
- Informe de **situaciones de balance**
- Informe de **situaciones de auditoría**

## 3. INFORME DE CONTROL INTERNO

Este informe contiene las observaciones acerca de las **debilidades importantes de control**, como también de datos que nos ayudarán a prevenir situaciones no deseadas.

Lo interesante de este informe es que permite evaluar las estructuras de control interno de la organización cooperativa e informar acerca del riesgo y consecuencias de cada observación de la auditoría con sus respectivas recomendaciones.

El informe de control interno nos ayuda a preguntarnos cómo está nuestra cooperativa y qué situaciones negativas se pueden evitar.

El **informe de control interno** se expone ante los Consejos de Administración, con la finalidad que conozcan los resultados de la evaluación de sus sistemas de control interno y que se conozca la importancia de las auditorías.

## 4. INFORME DE SITUACIONES DE BALANCE Y PROCESO CONTABLE

En este informe se comentan todas las **situaciones de carácter contable** que no se ajustan a la normativa o principios de contabilidad generalmente aceptados.

El informe de auditoría mencionará que los estados financieros han sido elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

## 5. INFORME DE SITUACIONES DE AUDITORÍA

Este informe desarrolla el **dictamen de auditoría** respecto al balance, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y notas a los estados financieros.

El **dictamen** es la opinión del auditor con respecto a los estados financieros de la organización. Existe tres formas de emitir un dictamen: Con Salvedades, Sin Salvedades, y de abstención de opinión.

**Un dictamen con salvedades no cumple la norma**, es decir los estados financieros no han sido elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Un dictamen sin salvedades cumple la norma** relativa al informe y dictamen.

**Un dictamen con abstención de opinión** se refiere a que el auditor no cuenta con información suficiente y competente. Ejemplo Se han extraviado todos los comprobantes de pago que sustentan el uso de los fondos de caja y bancos correspondiente al mes de diciembre del 2009.

## 6. SUSTENTO SOBRE LOS HALLAZGOS DEL AUDITOR

El control interno ayuda a que nuestra cooperativa consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y pueda prevenir la pérdida de recursos. Además promueve la obtención financiera confiable y el cumplimiento de la normativa y regulación.

Una estructura de controles internos efectiva es de suma importancia para la gestión segura y sólida de una cooperativa. Para que esto se logre, se debe:

### -Definir niveles de autorización de los funcionarios

**Ejemplo:** El administrador autoriza las entregas de dinero de caja chica o gastos menores. La gerencia y presidencia autorizan con su firma la emisión de cheques, es decir todas las salidas de caja en bancos.

### -Dividir de manera apropiada las responsabilidades

**Ejemplo:** La responsabilidad de entregar o recibir las mercaderías o insumos de almacenes es del responsable o jefe de la unidad de almacenes y la responsabilidad de controlar los ingresos y salidas es del responsable o jefe de la unidad contable, quien realiza esta función cuando se realiza la toma de inventarios físicos.

### -Función de auditoría independiente

El auditor debe tener plena libertad para emitir una opinión o dictamen acerca de la objetividad de los estados financieros de la cooperativa.

**Ejemplo:** El auditor no deberá ser pariente o familiar de uno de los funcionarios de la organización (presidente, gerente, o algún otro miembro de la cooperativa).

La evaluación del sistema de control interno contempla:

- Planificación del alcance del trabajo.
- Revisar el diseño del sistema de control interno.
- Probar el cumplimiento con los procedimientos establecidos.
- Desarrollo de matriz de riesgo.
- Evaluación de los resultados de las pruebas aplicadas y su impacto.



Muchas de las observaciones del informe buscarán asesorar a nuestra cooperativa con el fin de saber cómo está funcionando su sistema de control interno.

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO

10 Horas

## Competencia a lograr:

Evalúa el desempeño del recurso humano de la cooperativa según corresponda.

## Sesión de Aprendizaje 4.3.1 Procesos de Gestión del Recurso Humano

Capacidad: Implementa procesos de reclutamiento y selección de RRHH.

---

### 1. IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los recursos humanos o capital humano son el soporte de nuestra cooperativa.

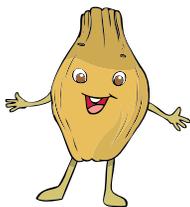
No olvidemos:

**Reconocer que la dirección se basa en la gestión del talento humano.**

**Ubicarse en el nivel de la estructura organizacional.**

**Reconocer las capacidades del recurso humano.**

**Plantear procesos de mejora de las capacidades.**

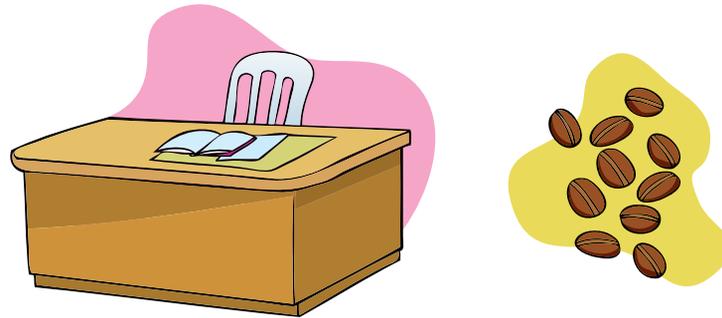


## 2. RECURSOS Y TALENTO HUMANO

Para alcanzar sus objetivos, nuestra cooperativa necesita de recursos administrados de manera adecuada.

Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Estos se conforman por el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.



- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- **RECURSOS HUMANOS:** En este grupo, no sólo encontramos el esfuerzo o las actividades de las personas, sino también los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. A todo esto se le conoce como gestión de recursos humanos por competencias<sup>14</sup>.

Me gustaría capacitarme en agroecología



<sup>14</sup>Gestión de recursos humanos por competencia laboral <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/intecap/gestion.htm>

### ¿Qué es el talento humano?

Cuando hablamos de talento humano, estamos refiriéndonos a los conocimientos prácticos, así como las capacidades y habilidades adquiridas por una persona, que lo hacen una persona útil para el trabajo.

### 3. CAPITAL

Cuando hablamos de capital, nos referimos al **dinero o valor que produce interés o utilidad (ganancia)**.



### 4. CAPITAL HUMANO

Se refiere a la **capacidad de producción del trabajo**.

Toda cooperativa busca alcanzar mejoras en las capacidades de sus trabajadores y estas se logran con **entrenamiento, educación y experiencia**.



## 5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Gestionar de manera efectiva la dirección de una organización cooperativa implica gestionar el capital humano, es decir, las diferentes relaciones humanas que se dan:

Relaciones Dirigente - Dirigente.  
Relaciones Dirigente – Socio.  
Relaciones Socio – Socio.

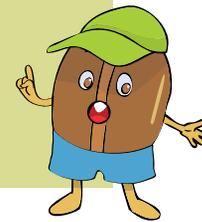
Así como el conjunto de acciones para el logro de objetivos.

### ¿Qué es competencia?

La **competencia** es la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas tienen para realizar con éxito una tarea en el trabajo o su vida personal.

Hoy en día la gestión del talento humano se promueve bajo el modelo de las competencias:

- Reclutar empleados
- Seleccionar empleados
- Mantener la relación contractual
- Capacitar- Desarrollo de capacidades
- Desarrollar su carrera
- Evaluar el desempeño
- Despedir empleados



## 6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**El reclutamiento** es un proceso mediante el cual anuncia la existencia de uno o más puestos de trabajo, a fin de que posibles candidatos se interesen. Es, por tanto, una actividad positiva y de invitación.

**La selección** es una actividad de escogencia (del verbo escoger), de opción y decisión, aquí escogemos a las personas adecuadas para los puestos de trabajo.

Ambos procesos son de responsabilidad de la administración y lo hará de acuerdo a los planes de la organización cooperativa.

El dirigente debe conocer los puestos de trabajo (según organigrama de la cooperativa) y sus funciones, y el perfil de competencias de cada puesto de trabajo, es decir, las cualidades profesionales y personales de los postulantes, lo cual permitirá al dirigente participar de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La selección que ha de darse tanto para el ingreso del personal en la organización como para derivarla a otro puesto de trabajo requiere de una evaluación.

La evaluación está relacionada a la política salarial de la organización, valoración del personal, presupuestos, méritos y eficacia del trabajador.

Luego de haber sido seleccionados, los empleados buscan reconocimientos que consideran justos, así por ejemplo el personal tiene expectativas de:

- Trabajo digno
- Condiciones laborales seguras e higiénicas
- Pagos y prestaciones adecuadas
- Seguridad en el puesto
- Supervisión capacitada
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo
- Clima social positivo
- Justicia y juego limpio



### Política salarial

Es un conjunto de principios que orientan a la organización, en lo que se refiere a la administración de sueldos. La cooperativa debe formular su política salarial de acuerdo a sus intereses y las expectativas de los trabajadores en el entorno socioeconómico local.

El sueldo de cada trabajador varía de acuerdo a la dificultad del puesto de trabajo, como también de acuerdo a la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su puesto.

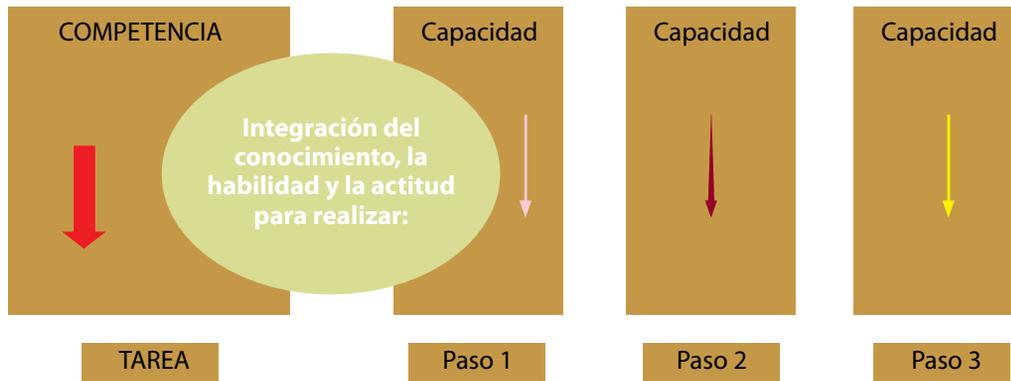
## 7. EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Para asignar salarios, ascensos y promociones, se han creado varios sistemas de evaluación del recurso humano<sup>15</sup>:

- 1. Sistema de graduación de puestos:** Supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen los puestos de trabajo y los ordenen de acuerdo a la importancia que cada actividad tiene en la empresa.
- 2. Sistema de clasificación:** Implica la creación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos.
- 3. Sistema de comparación de factores:** Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: Requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo.

Los sistemas modernos de evaluación de personal aplican el enfoque de competencias (conjunto de capacidades para realizar una tarea).

<sup>15</sup><http://www.emprendedoresnews.com/tips/evaluacion-de-personal-por-competencias.html>



## Sesión de Aprendizaje 4.3.2

### Programas de Evaluación del Desempeño

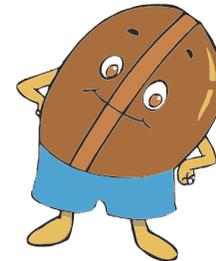
Capacidad: Elabora programa de evaluación del desempeño del RRHH.

#### 1. ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE EVALUACIÓN

Existen varias formas de evaluación del recurso humano, nosotros como cooperativa elegimos evaluar por competencias.

Para ello debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Contar con los perfiles de competencia de los puestos de trabajo.
- Preparar listas de competencias a evaluar.
- Preparar los criterios de evaluación del desempeño.
- Formular evidencias de desempeño.
- Preparar instrumentos de evaluación según competencias.
- Cronograma de la aplicación de los instrumentos



#### 2. SISTEMAS DE EVALUACIÓN

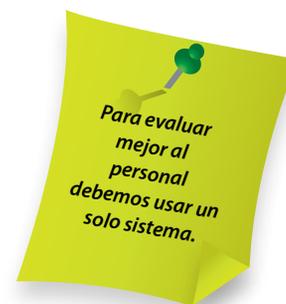
Existen muchas formas de evaluar el desempeño, pero nosotros como cooperativa utilizaremos la evaluación por competencias

El administrador es la persona más indicada para proveer toda la información sobre el sistema de evaluación que utilizará la cooperativa, como también decidir la manera en que ciertas técnicas se adaptarán a la realidad de la organización.

Seguramente hemos visto que en algunas organizaciones funcionan diferentes sistemas de evaluación de personal (entre tres o cuatro formas), para trabajadores por horas, por meses, supervisores, extensionistas, técnicos, gerentes y vendedores. Se sugiere evitar esto pues genera confusión.

### 3. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Como líderes cooperativistas agrarios, debemos promover la existencia de un sistema de evaluación de desempeño, para lo cual debemos considerar:



- Elegir un sistema de evaluación práctico y adecuado a las actividades de quienes formamos la cooperativa (un sistema grande puede cubrir todas las necesidades gerenciales pero no es muy práctico para ejecutarlo en la realidad).
- Permitir varios tipos (negativos o positivos) de retroalimentación al empleado, acerca de su desempeño y evitar comparaciones.
- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

El sistema de evaluación del desempeño, al igual que los procesos de reclutamiento y selección de personal, debe contar con el asesoramiento interno y/o externo de especialistas en la materia.

### 4. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Son técnicas que permiten la evaluación del personal, así podemos ver cómo nuestros empleados ponen en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño<sup>16</sup> pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea.
- Técnicas orientadas a las personas.
- Sistemas de retroalimentación.
- Sistemas de mejora del rendimiento.



### 5. LINEAMIENTOS PARA ESTRUCTURAR EL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

Lo primero que tenemos que decidir es qué tipo de evidencias se recogerá para la evaluación y por qué. Las evidencias pueden ser de conocimiento, actitud, rendimiento laboral, etc.

<sup>16</sup>Evaluación de desempeño <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm>

Una vez definida la evidencia se puede planificar en qué momento se realizará la evaluación.

Por ejemplo si la evidencia es de **rendimiento** (resultado de su trabajo), se está buscando valorar el **nivel de efectividad** alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo, es decir que haga las cosas para las cuales lo contrataron y que las haga bien. Generalmente esta evaluación se realiza una vez al año.

Para este tipo de evaluación se utilizan una serie de **escalas** en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados.

En las escalas se valora con puntajes que van de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, etc.

El formulario puede contener entre otras las preguntas siguientes:

Características	1	1	1	1	1
- Cantidad de trabajo					
- Colaboración y trabajo en Equipo					

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. Nada gana la evaluación si el empleado no llega a conocerla



De esta primera manera, se puede percibir la evolución en el puesto de trabajo, aunque de una manera indirecta y menos rigurosa.

Por ejemplo, en el personal donde el trabajo se desarrolle de cara al público como por ejemplo en el comité de crédito de la cooperativa, pueden considerarse escalas más concretas en la evaluación del desempeño, como las siguientes:

Características	1 Nunca	2 Ocasional mente	3 Habitua lmente	4 Siempre	5 De manera extraordinariav
- ¿Recibió con un saludo cortés a los clientes?					

No se complique diseñando sistemas de evaluación use los que ya están establecidos

## 6. EVALUACIÓN DE DIRIGENTES

No sólo el personal de nuestra cooperativa debe tener la oportunidad de ser evaluado, también nosotros como líderes cooperativistas agrarios / dirigentes, podemos contar con la evaluación de nuestro desempeño.

En una organización asociativa como la cooperativa, es sabido que tenemos ciertas cualidades que necesitamos que nuestros dirigentes tengan; sin embargo no existen métodos descriptivos (fichas de evaluación, perfil de capacidades predeterminadas, etc.) que faciliten el proceso de selección del dirigente. De allí que la base de la elección de nuestros dirigentes sea la democracia (elecciones libres y equitativas) lo cual es importante, pero no suficiente.

El cuadro a continuación muestra el perfil del directivo, para cualquier organización. Este recoge cualidades humanas, más que capacidades y es importante que la consideremos.

### Perfil de un directivo

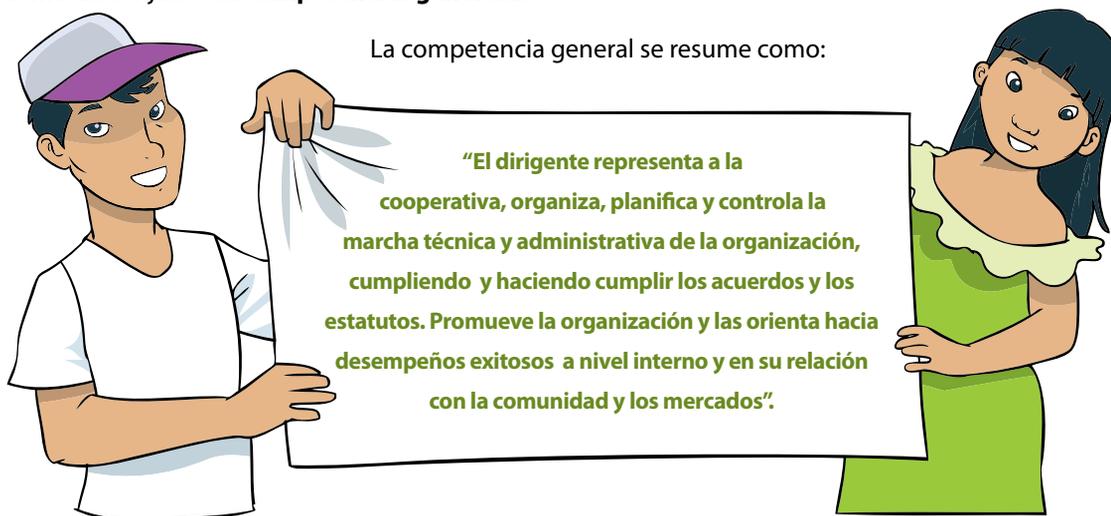
- Responsable
- Honesto
- No debe tener antecedentes de malas costumbres
- Trabajador
- Motivador
- Emprendedor
- Capaz de trabajar en equipo

Un perfil de directivo de cooperativas, moderno, es el que se ha elaborado basado en las competencias.

### Unidades de competencias específicas

1. Organiza actividades encaminadas al fortalecimiento de la base social y la cooperativa.
2. Planifica actividades de la empresa – cooperativa en coordinación permanente con la gerencia.
3. Controla la buena marcha técnico – administrativa de la cooperativa.
4. Representa a la empresa – cooperativa cafetalera – cacaoatera ante organizaciones de segundo y tercer nivel.
5. Actualiza la reglamentación interna de la cooperativa según demandas organizacionales.
6. Informa y comunica a las bases sobre los avances de la cooperativa.
7. Gestiona recursos para mejorar el nivel socio económico de los asociados.

Así, como un conjunto de **competencias genéricas**<sup>17</sup>.



<sup>17</sup>Definición de competencias genéricas [http://www.psico.uniovi.es/Fac\\_Psicologia/paginas\\_EEs/competencias/Def-compete-gener-especi.pdf](http://www.psico.uniovi.es/Fac_Psicologia/paginas_EEs/competencias/Def-compete-gener-especi.pdf)

**Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

**Activo:** Se refiere a todo aquello que le pertenece a la empresa y se clasifican según la facilidad con la que se pueden convertir en efectivo.

**Activo no corriente (o inmovilizado):** Todo aquello que se puede convertir en efectivo en un plazo mayor a un año. Entre ellos tenemos los activos fijos.

**Activo corriente o circulante:** Son aquellos activos con mayor grado de liquidez; aquellos que se pueden convertir en efectivo en un período máximo de un año. Ejemplo: Caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y gastos pagados por anticipado.

**Activos fijos:** Nos referimos a terrenos (tierras), edificios (inmueble), maquinarias y mobiliarios propiedad de la organización cooperativa.

**Aptitud:** Capacidad de una persona o una cosa para hacer correctamente una labor o actividad.

**Caja y bancos:** Representa el efectivo (dinero) de la empresa (en la misma empresa o en bancos). Este activo tiene un 100% de liquidez.

**Capital social:** Es la inversión inicial y aportes que luego hayan realizado los dueños (socios, cooperativistas) de la empresa para la constitución y operación de la misma.

**Ciencia:** Es el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, que son luego ordenados y de los que obtenemos principios y leyes generales.

**Ciencia económica:** Es la ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

**Competencias:** Es un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores relacionados entre sí que permiten buenos desempeños en situaciones reales de trabajo. Las competencias pueden ser evaluadas.

**Crédito:** La palabra crédito viene del latín *creditus* (creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" desde su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Si un banco nos da crédito, quiere decir que confía en nosotros.

**Cuentas por cobrar:** Son –como su nombre lo dice– las cuentas que nuestra cooperativa tiene por cobrar. Cuando damos nuestros productos a crédito (ventas al crédito), tenemos clientes (o deudores) que tienen que pagarnos.

**Cuentas por pagar impuestos:** Son las deudas que tiene nuestra organización con el Estado por el pago de impuestos.

**Cuentas por pagar proveedores:** Son los pagos que la cooperativa tiene que hacer a sus proveedores (quienes nos dan lo necesario para que produzcamos).

**Depreciación:** Es el desgaste de los activos fijos (local y maquinarias) propiedad de la empresa, debido a su uso en el tiempo. El único activo fijo que no se deprecia es el terreno.

**Eficacia:** Capacidad de lograr aquello que se pretende, de cumplir los objetivos marcados.

**Ejercicio contable:** Se refiere a un año económico, es decir, el período de tiempo entre dos balances anuales sucesivos.

**Empresa:** Es la unidad económico-social con fines de lucro, en donde el capital, el trabajo y la dirección permiten sacar adelante una producción.

**Fiabilidad:** Probabilidad de buen funcionamiento de algo.

**Gastos pagados por anticipado:** Son los pagos que la empresa realiza por adelantado por algún producto o servicio que utilizará en el futuro (seguros, alquileres).

**Inventarios:** Es todo lo que nuestra cooperativa tiene en su almacén, pudiendo ser: Insumos, materia prima, productos en proceso y productos terminados.

**Motivación:** Situaciones o cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas actividades y perseverar en estas hasta alcanzar el objetivo o meta.

**Obligaciones financieras:** Son las deudas que tiene la empresa con los bancos por préstamos de corto plazo que estos le hayan otorgado.

**Obligaciones laborales:** Son las deudas que tiene la empresa con sus empleados (trabajadores) por concepto de sueldos, gratificación, beneficios sociales, entre otros.

**Otras Cuentas por cobrar:** Son cuentas por cobrar producto de alguna transacción distinta al giro del negocio (alquiler de algún ambiente propiedad de la organización cooperativa).

**Pasivo:** Se llaman así a todas las obligaciones (deudas) que tiene la empresa para con terceros (excepto dueños).

**Pasivo corriente (circulante):** Son aquellas deudas que deben pagarse en el corto plazo (un año como máximo).

**Pasivo no corriente:** Son aquellas deudas que deben pagarse en el largo plazo (más de un año). Ejemplo: Hipotecas, tenedores de bonos, entre otros.

**Patrimonio:** Comprende tanto un activo (terreno) como un pasivo (deuda).

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. Pasos sucesivos que se ejecutan para la realización de una actividad.

**Razonabilidad:** Se entiende como el grado de credibilidad o confianza que obtiene la información de una empresa.

**Recuperabilidad:** Se entiende como el proceso mediante el cual se minimiza el riesgo para asegurar la recuperación del capital invertido.

**Rentabilidad:** Consiste en obtener utilidades respecto al capital invertido.

**Sistema:** Conjunto de reglas, principios, ideas o cosas, que están unidas por un criterio común y tienen una finalidad determinada.

**Utilidad del ejercicio:** Son las ganancias que la empresa obtiene en un periodo determinado.

# BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, J. Ma. 1997. **El Control de Gestión: una perspectiva de dirección**. 2da. Ed. Ediciones GESTION 2000. Barcelona.
- ANDERSON, Arthur. 1992. Escuela de negocios. **Estado de Flujos de Efectivo**. Lima. Perú.
- COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE LIMA. 1991. **CPC 4 Estado de Flujos de Efectivo**. Lima, Perú.
- COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE LIMA. 1997. **Normas Internacionales de Contabilidad**. Lima, Perú.
- CUADRADO EBRERO, Amparo. 1983. **Cash-Flow y Flujo de Recursos**. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España
- DRUCKER, P. 1997. **El ejecutivo eficiente. Hay que hacer lo que la empresa necesita y no lo que uno quiere**. En Gestión, No. 1, Diciembre 1997. Santa Fé de Bogotá.
- FEINSTEIN, O. 1993. **Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación**. División de Monitoreo y Evaluación, FIDA. Argentina.
- GIBSON, I. D. 1997. **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. 8va. Ed. Editorial CECSA. Argentina.
- HUGHE, J. 2000. **Control de Gestión**. DEADE. Comisión Europea. España.
- JARAMILLO, J. C. 1992. **Dirección Estratégica**. 2da. Ed. Mc Graw-Hill. Mexico.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. 1997. **Flujo de Caja y Proyecciones Financieras**. Bogotá, Colombia.







Resulta muy gratificante para la Central Café y Cacao del Perú presentar este trabajo producto del esfuerzo y compromiso conjunto de actores que han ido dejando su experiencia en la construcción de un proyecto que tras años de esfuerzo logra al fin materializarse en el presente manual.

Como organización cercana al desarrollo del mundo cooperativista cafetalero y cacaotero, hemos visto con agrado que en los últimos años las cooperativas han mostrado un interesante y significativo desarrollo económico.

Sin embargo, en este proceso de desarrollo se pueden identificar algunos puntos críticos, uno de los más importantes: el progreso económico no va a la par del crecimiento de la gestión dirigenal en las cooperativas, y una de las causas se relaciona con la limitada capacidad de administración de los productores.

La situación es clara: muchos productores son elegidos sin la preparación o capacitación previa correspondiente al cargo que se les asigna, lo cual pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad de la organización. Esta situación genera un problema real que ya se está evidenciando en muchas cooperativas, no solo en las cafetaleras, por este motivo nosotros como Central decidimos que era necesario buscar una solución al problema, así nació ELCA.

La Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios - ELCA tiene como objetivo fundamental dotar al pequeño agricultor organizado de las herramientas básicas que le permitan desarrollar una gestión eficiente y conjunta con la unidad administrativa; hacerlos capaces de posicionar al movimiento cooperativo en el escenario político y social como una alternativa de desarrollo y generadora de empleo.

ELCA representa una importante herramienta de apoyo al desarrollo personal de cada agricultor y agricultora organizado de nuestro país, la cual además de servir para su desarrollo personal, también invierte en el progreso de la comunidad, de la organización y en ese sentido, contribuye a tener mayores y mejores oportunidades de desarrollo en un mundo globalizado. ELCA es la oportunidad de estar acorde a los cambios que se nos presenten; es darse una oportunidad a ustedes mismo de crecer, explotar el potencial que tienen y demostrar a quienes lo dudan la gran calidad de personas que el mundo rural posee.