

Diagnóstico del manejo administrativo-contable de las concesiones forestales comunitarias en la Reserva de la Biosfera Maya, Petén, Guatemala



MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND

CATIE 
Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Proyecto Finnfor
Bosques y Manejo Forestal
en América Central

Diagnóstico del manejo administrativo-contable de las concesiones forestales comunitarias en la Reserva de la Biosfera Maya, Petén, Guatemala

Oswaldo Manuel Sterkel Mas
Erick Elvin Soto Pérez
Reginaldo Reyes



Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
División de Investigación y Desarrollo
Petén, Guatemala, 2012



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2012

Créditos

Producción general: Lorena Orozco Vílchez

Revisión de estilo: Elizabeth Mora Lobo

Revisión técnica:

Yadid Ordoñez, Especialista forestal, CATIE-Finnfor

Héctor Monroy Sagastume, Técnico forestal, CATIE/Finnfor-Guatemala

Mario M. Velásquez, Técnico forestal CATIE-Finnfor-Guatemala

Diagramación: Silvia Francis Salazar, Oficina de Comunicación e Incidencia

Esta publicación es resultado del trabajo del proyecto MAP – Finnfor, Bosques y Manejo Forestal en América Central, financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

División de Investigación y Desarrollo
Sede Central, CATIE
www.catie.ac.cr





Índice

Acrónimos y siglas	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Introducción	8
Contexto general del estudio	10
Reserva de la Biosfera Maya	10
Concesiones forestales comunitarias.....	11
Empresas forestales comunitarias	12
Metodología	17
Actores e instrumentos relacionados con el proceso administrativo–contable en las CFC.....	17
Sensibilización de decisores y líderes comunitarios.....	17
Mecanismos e instrumentos para recopilar información	18
Trabajo de campo.....	18
Visitas institucionales y entrevistas.....	19
Información documental	20
Chequeos y verificaciones de campo en la sedes de las EFC	21
Identificación y caracterización de experiencias pasadas	21
Análisis de información, socialización de resultados preliminares y retroalimentación ..	21
Diagnóstico de las experiencias y herramientas administrativo-contables y de manejo gerencial usadas por las EFC	23
Situación actual de las organizaciones concesionarias	23
Sistemas administrativo-contables empleados por las EFC.....	23
Experiencias previas: herramientas, estandarización e institucionalización	30
Fortalezas y debilidades en la gestión de las EFC.....	31
Lineamientos para una propuesta de seguimiento	33
Conclusiones y recomendaciones	40
Bibliografía consultada	42
Anexos	43
Anexo 1.....	43
Anexo 2.....	48



Acrónimos y siglas

ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
AFICC	Asociación Forestal Integral Cruce a La Colorada
AFILC	Asociación Forestal Integral La Colorada
AFISAP	Asociación Forestal Integral de San Andrés Petén
Aprolapa	Asociación de Productores Agroforestales de La Pasadita
Aprosam	Asociación de Productores de San Miguel La Palotada
Árbol Verde	Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde
Baren Comercial	Barrios Enlace Comercial, Compañía Limitada
Biofor	Proyecto Biodiversidad y Manejo Forestal Sostenible
Carmelita	Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita, R.L.
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CFC	Concesión forestal comunitaria
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
Custosel	Sociedad Civil Custodios de la Selva
EFC	Empresa forestal comunitaria
Esfuerzo	Sociedad Civil El Esfuerzo
Finnfor	Proyecto Bosques y Manejo Forestal en América Central, CATIE
Fonacon	Fondo Nacional para la Conservación de la Naturaleza
Fundesa	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
IGSS	Instituto Guatemalteco del Seguro Social
Ingecop	Inspección General de Cooperativas
ISO	Impuesto de solidaridad
ISR	Impuesto sobre la renta
IVA	Impuesto al valor agregado
Laborantes	Sociedad Civil Laborantes del Bosque
NPV	Fundación Naturaleza para la Vida
OMYC	Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación
ONG	Organismo no gubernamental
RBM	Reserva de la Biosfera Maya
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SCONEF	Sistema de información contable
Suchitecos	Sociedad Civil Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral
WCS	Wildlife Conservation Society
ZUM	Zona de uso múltiple





Agradecimientos

Se agradece a los técnicos y funcionarios de la Región VIII del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) y a los representantes de las unidades de manejo forestal de las siguientes concesiones forestales comunitarias:

Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita, R.L.

Asociación Forestal Integral Cruce a La Colorada
(AFICC)

Asociación Forestal Integral de San Andrés Petén
(AFISAP)

Asociación de Productores Agroforestales de La Pasadita
(Aprolapa)

Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde

Sociedad Civil Laborantes del Bosque

Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación

Sociedad Civil El Esfuerzo

Sociedad Civil Impulsores Suchitecos de Desarrollo

Integral de Melchor de Mencos Petén

Sociedad Civil Custodios de la Selva (Custosel)





Resumen

El proceso concesionario en la zona de usos múltiples de la Reserva de la Biósfera Maya, Petén, Guatemala, dio inicio entre los años 1993 y 1994. Este fue el mecanismo escogido por el Estado de Guatemala (a través del Consejo Nacional de Áreas Protegidas, CONAP) para otorgar unidades de manejo a personas jurídicas organizadas y constituidas legalmente en el país, con el fin de aprovechar de manera sostenible los recursos naturales del área, siempre que se cumpla con lo establecido por la Ley de Áreas Protegidas y demás normativa legal conexas.

Las empresas forestales comunitarias (EFC) son personas jurídicas conformadas por socios o asociados que aprovechan los recursos maderables y no maderables del bosque. Una EFC puede constituirse bajo tres formas organizativas: cooperativas, asociaciones civiles y sociedades civiles; sus fines pueden ser lucrativos o no lucrativos y, según la figura jurídica y sus fines, así será la normativa legal, administrativa, contable y financiera que debe cumplir.

Para conocer las experiencias y la situación actual en el manejo gerencial y el uso de herramientas administrativas por parte de las EFC, se realizó el presente diagnóstico que permitió identificar los principales actores e instrumentos relacionados con el proceso administrativo-contable. Se consultaron los archivos y documentación de las organizaciones evaluadas y se entrevistó a técnicos y funcionarios vinculados al proceso concesionario. Los resultados preliminares fueron socializados con los directivos de las EFC, personal de las ONG acompañantes y personal de CONAP, como entidad rectora de las áreas protegidas en el departamento de Petén.

Las organizaciones concesionarias presentan características de gestión empresarial que han ayudado a fortalecer la administración de las mismas. Por ejemplo, tener un contrato de concesión garantiza las inversiones a largo plazo; tener equipo de campo e industrial básico para realizar sus actividades y contar con recurso humano calificado garantiza la calidad del producto forestal extraído. Sin embargo, hay una serie de aspectos que debilitan y afectan las operaciones



administrativas desarrolladas por estas empresas. Por ejemplo, la falta de planificación sobre las prioridades de inversión, una estructura organizacional inadecuada para los propósitos empresariales, inestabilidad del personal capacitado en los puestos claves y ausencia de controles sobre el uso de los recursos disponibles.

Para conocer las experiencias y la situación actual en el manejo gerencial y el uso de herramientas administrativas por parte de las EFC, se realizó el presente diagnóstico que permitió identificar los principales actores e instrumentos relacionados con el proceso administrativo-contable

Durante el periodo 2002 al 2006, una iniciativa impulsada por el proyecto Biofor permitió crear una herramienta de registro contable a partir de hojas electrónicas de MS-Excel y capacitó al personal encargado y directivos de las organizaciones sobre el uso de la herramienta, a fin de hacer más eficiente el manejo de los recursos financieros y contables de las concesiones. Sin embargo, varias de las organizaciones no la

implementaron o descartaron la herramienta debido, entre otras causas, a la alta movilidad del personal en puestos administrativos, ausencia de un enfoque de competitividad en las organizaciones y falta de visión gerencial e interés de los directivos por mejorar el proceso administrativo.

En la ZUM-RBM, actualmente funcionan diez EFC, seis de las cuales manejan su sistema administrativo-contable de forma computarizada, dos en forma manual, una emplea una combinación de ambos y de la última no fue posible obtener información. A pesar de que las operaciones contables se registran regularmente, se constató que varias de las empresas cumplen tardíamente o de forma parcial con la entrega de la información a la Superintendencia de Administración Tributaria, lo cual les ha significado multas y sanciones.

Con el fin de contribuir a mejorar el cumplimiento legal, administrativo y financiero-contable de las EFC, se proponen algunas herramientas administrativas que contribuyan a contrarrestar las debilidades actuales de las EFC y fomentar excelentes relaciones entre los directivos y miembros de estas... Estas herramientas están en proceso de elaboración o en su fase final de aprobación.





Introducción

Las actividades administrativas y gerenciales con visión empresarial, así como la transparencia en el uso de los recursos financieros y contables y el cumplimiento de la legislación actual son aspectos de vital importancia para el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de las empresas forestales comunitarias (EFC) que trabajan en la zona de usos múltiples de la Reserva de la Biosfera Maya en el departamento de Petén, Guatemala. El presente diagnóstico se realizó con el fin de analizar las actividades del proceso administrativo-contable que realizan las EFC. La información de base se obtuvo por medio de visitas de campo a las organizaciones para revisar sus registros y archivos contables y fiscales, y de entrevistas semi-estructuradas con los directivos, con personal de organizaciones no gubernamentales que apoyan los procesos concesionarios y con funcionarios de CONAP, la entidad rectora de las áreas protegidas en Guatemala. Tal información fue luego analizada a la luz de las normativas que debieran cumplir las EFC según sus fines y figura jurídica.

Los hallazgos han permitido identificar los problemas de orden administrativo y gerencial que afectan a las EFC. En parte, tales

problemas se deben a la ausencia de una estructura administrativa básica, la falta de visión empresarial de corto plazo entre líderes y socios, la baja escolaridad de directivos y personal de apoyo, la carencia de manuales de organización y procedimientos que permitan normar los tiempos y den una adecuada segregación de funciones. Las debilidades financiero-contables tienen que ver con el uso limitado de programas informáticos contables, la declaración tardía de los impuestos y, en general y hasta el 2011, con el bajo cumplimiento de las leyes tributarias del país.

Con el fin de contrarrestar las debilidades identificadas y evitar que las EFC sean objeto de multas o sanciones por parte de las entidades rectoras del sector contable-fiscal en el país, se propone la utilización de herramientas administrativas y operativas que ayuden a las organizaciones a implementar mejoras en los mecanismos de control y vigilancia de sus actividades administrativas y contable-financieras. Estas herramientas permitirán, además, dar transparencia al uso de los recursos económicos y financieros provenientes del aprovechamiento de productos maderables y no maderables en las concesiones forestales. La adopción de las actividades y herramientas propuestas depende de la



capacidad y voluntad de los directivos de las EFC; por ello, es necesario que el CONAP considere el diseño de un plan de acción conjunto en el cual se sumen esfuerzos de las organizaciones que acompañan el proceso concesionario en la ZUM-RBM.

Este diagnóstico tuvo como **objetivo general:**

- Recopilar y analizarlas experiencias de las herramientas administrativo-contables generadas por organizaciones que han apoyado, desde su creación, el proceso concesionario de la ZUM, tanto las que fueron puestas en práctica como aquellas que estén pendientes de ser implementadas por las unidades de manejo concesionadas.

Como **objetivos específicos** se buscó:

- Identificar y evaluar los procedimientos administrativo-contables aplicados en las concesiones forestales comunitarias

de la ZUM-RBM, identificando vacíos y necesidades de mejora en la realización de las actividades empresariales, con el propósito de implementar un plan de acción de fortalecimiento y garantizar un buen manejo gerencial y administrativo de las áreas concesionadas.

- Identificar los mecanismos de seguimiento a los compromisos para asegurar que las herramientas útiles que ya existen, o las que se generen derivadas del presente estudio, sean implementadas y se utilicen de manera correcta y oportuna en la administración de las empresas comunitarias para aprovechar de mejor manera los esfuerzos institucionales en apoyo a las concesiones forestales.





Contexto general del estudio

Reserva de la Biosfera Maya

La Reserva de la Biosfera Maya fue creada por medio del Decreto 5-90 del Congreso de la República de Guatemala: Ley de creación de la Reserva de la Biosfera Maya. Con una superficie alrededor de 20.800 km², la RBM es el espacio natural protegido más grande de Guatemala y ocupa la mitad septentrional del departamento de Petén, hasta el límite con México al norte y al oeste y Belice al este. La Reserva fue creada con el propósito de proteger la mayor superficie de bosque tropical que aún existe en Centroamérica. En este territorio se busca promover un equilibrio entre las actividades humanas y la biosfera por medio del desarrollo económico sostenible, como parte de la política guatemalteca de conservación de la biodiversidad. Con este fin se han establecido tres categorías de manejo y protección: zona núcleo, zona de amortiguamiento y zona de usos múltiples (CONAP, Plan Maestro 2001-2005).

Zona núcleo: el 36% (7670 km²) de la RBM lo constituyen las zonas núcleo conformadas por los parques nacionales Laguna del Tigre, Sierra del Lacandón, Mirador-Río Azul, Tikal y Yaxhá-Nakúm-Naranjo, los biotopos protegidos El Zotz, Naachtún-Dos Lagunas, Cerro Cahuí, Laguna del Tigre y el monumento natural El Pilar. En estas áreas no hay asentamientos humanos ni se permite la tala o extracción de recursos naturales.

Zona de amortiguamiento: comprende una franja de terreno de 15 km de ancho entre la zona núcleo y la ZUM y abarca 4675 km²ha. El objetivo de esta zona es evitar efectos negativos sobre las zonas núcleo y el manejo ordenado de los recursos naturales dentro de

la ZUM. En la zona de amortiguamiento hay áreas con pequeñas actividades agrícolas y pecuarias y procesos de regularización de la tenencia de la tierra.

Zona de usos múltiples: ocupa una superficie de 8484 km² (40% de la RBM). En esta zona se permiten aprovechamientos controlados de flora y fauna que no causen impactos negativos al ecosistema. El CONAP es la entidad estatal que se encarga de regular dichas actividades. Entre las actividades normadas están la extracción de productos maderables y no maderables, tales como chicle, xate, pimienta gorda y madera de cedro, caoba, manchiche, santa maría, danto y pucté, entre otras especies.



Concesiones forestales comunitarias

Se entiende por concesión forestal comunitaria la unidad de manejo otorgada por el CONAP, en representación del Estado de Guatemala, a personas jurídicas organizadas y constituidas en forma asociativa. La asociación establece un contrato de concesión por un periodo prorrogable de 25 años, el cual le da el derecho al manejo y aprovechamiento forestal sostenible en áreas debidamente delimitadas. La asociación se compromete a cumplir con la Ley de Áreas Protegidas y otras normativas legales conexas, mantener

el área libre de incendios forestales y usurpaciones y a denunciar ante las instancias correspondientes los actos ilícitos que se dieran, de conformidad con la legislación vigente.

Hasta el 2002¹, se habían autorizado doce CFC (Cuadro 1); en la actualidad hay diez vigentes, pues La Colorada y San Miguel La Palotada fueron canceladas en el 2009 (las dos con población residente). Hay cuatro concesiones forestales con población residente: Carmelita, Cruce a La Colorada, La Pasadita y Uaxactún; las demás no tienen población residente.

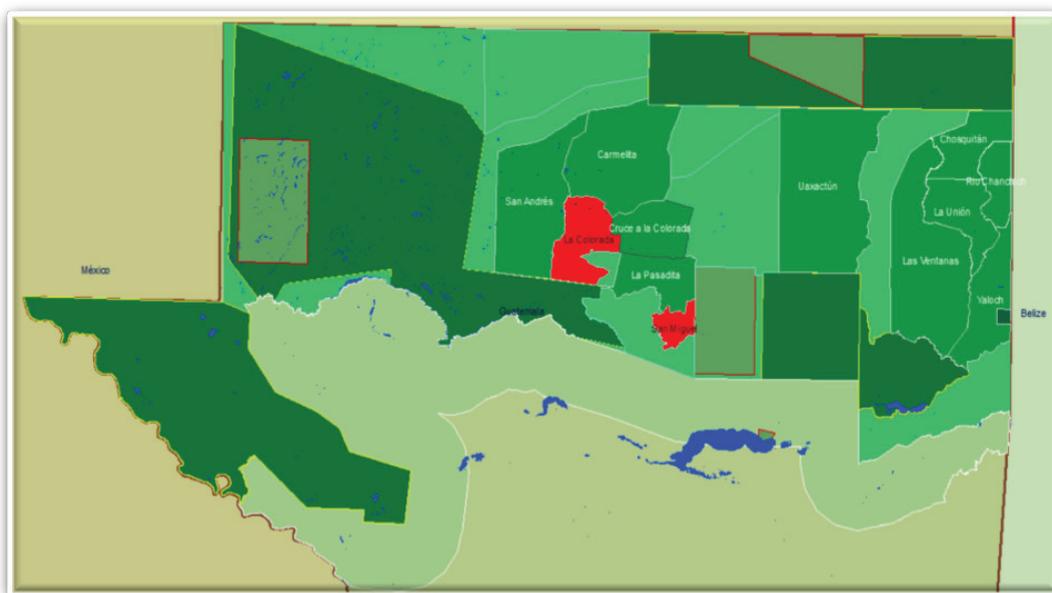


Figura 1. Concesiones forestales otorgadas en la ZUM de la Reserva de la Biosfera Maya

¹ El proceso de otorgamiento de concesiones inició en 1994 y terminó en 2000-2002; a partir del año 2002 no se autorizó ninguna otra concesión.



Cuadro 1. Concesiones forestales otorgadas en la ZUM de la Reserva de la Biosfera Maya

UM	Organización responsable	Extensión (ha)	Autorizada año	Cantidad socios	Observaciones
San Miguel La Palotada	Aprosam	7.039	1994	0	Cancelada en 2009.
Carmelita	Cooperativa Carmelita	53.797	1997	144	POA 2011 Condicionado
La Pasadita	Aprolapa	18.817	1997	137	PMF suspendido
Río Chanchich	Suchitecos	12.217	1998	25	En ejecución (operando según plan de manejo)
La Gloria	Baren Comercial Ltda.	66.548	1999		Concesión forestal industrial
Paxbán	Gibor, S.A.	65.755	1999		Concesión forestal industrial
San Andrés	AFISAP	51.939	2000	171	En ejecución (operando según plan de manejo)
Chosquitán	Laborantes	19.390	2000	78	En ejecución (operando según plan de manejo)
Uaxactún	OMYC	83.558	2000	279	POA 2010 y 2011 condicionado
Las Ventanas	Árbol Verde	64.793	2001	336	En ejecución (operando según plan de manejo)
Cruce a La Colorada	AFICC	20.469	2001	69	Cumplimiento de condicionantes
La Colorada	AFILC	22.067	2001	0	Cancelada en 2009, recuperada en marzo 2010
La Unión	Custosel	21.176	2002	86	En ejecución (operando según plan de manejo)
Yaloch	El Esfuerzo	25.386	2002	40	En ejecución (operando según plan de manejo)
Área total concesionada		532.951	-	1365	
Área total concesiones forestales industriales		132.303	-		
Área total concesiones comunitarias		400.648	-		

Empresas forestales comunitarias

Una persona jurídica que administra una CFC constituye una empresa forestal comunitaria, la cual está integrada por socios que, de forma ordenada y organizada, realizan actividades de aprovechamiento forestal con el fin de mejorar su nivel de vida, realizar

obras de beneficio social en sus comunidades y contribuir al desarrollo social comunitario. Las empresas forestales comunitarias se pueden constituir de tres formas:

🌿 **Asociaciones civiles.** Inicialmente se regían por el Código Civil (Decreto 106 del Congreso de la República de



Guatemala) y luego por el Acuerdo Gubernativo 512-98 del Ministerio de Gobernación (Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles). En 2003, el Congreso de la República aprobó el Decreto 02-2003, “Ley de organizaciones no gubernamentales”, la cual regula las asociaciones y fundaciones en la actualidad. Además, según sea el caso, aplican otras leyes tributarias y laborales como la Ley del Impuesto al Valor Agregado, la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley del Impuesto de Solidaridad y el Código de Trabajo.

 **Sociedades civiles.** Se rigen por el Código Civil (Decreto 106 del Congreso de la República de Guatemala) y otras leyes tributarias y laborales que les sean aplicables. Por ejemplo, si se trata de sociedades civiles que tengan por fin el comercio, se rigen por el Código de Comercio (Art.

VI de las Disposiciones Transitorias del Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República).

 **Cooperativas.** Se rigen por la Ley General de Cooperativas (Decreto 82-78 del Congreso de la República de Guatemala) y otras leyes tributarias aplicables.

También se emplean otras figuras legales para atender principalmente lo relacionado con el comercio exterior (exportación). La principal figura es la **copropiedad**, administrada por el Código de Comercio (Decreto 02-70, del Congreso de la República de Guatemala). En el Cuadro 2 se resumen las principales características de las empresas forestales comunitarias que administran los recursos forestales maderables y no maderables de la zona de usos múltiples de la Reserva de la Biosfera Maya.



Cuadro 2. Características y obligaciones de las EFC de la ZUM-RBM

	Características principales	Obligaciones
Asociación civil	<p>Asociación sin fines de lucro que promueve la caridad, beneficencia, asistencia o servicio social, cultural, científico, educativo e instrucción artística, literaria, deportiva, política, profesional, sindical, religiosa, etc.</p> <p>Según el Art. 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la libre asociación es un derecho de la persona. El Art. 3 del Código Civil Guatemalteco indica que las asociaciones y fundaciones son personas jurídicas con derechos y capacidad de contraer las obligaciones que sean necesarias para realizar sus fines; con representadas por la persona física u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social. (Art. 16 Código Civil).</p>	<p>Constitución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar su escritura de constitución. • Elaborar los estatutos que regirán la asociación. • Elegir la junta directiva de la asociación. • Elegir al presidente y representante legal de la junta directiva. • Inscribirse en el Registro Civil del municipio de su jurisdicción. <p>Fiscales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscribirse en la SAT para su registro y control. • Habilitar libros contables. • Cumplir con las declaraciones de impuestos (IVA, ISR, ISO siempre y cuando se cumpla el hecho generador). • Mantener libros contables al día. • Nombrar un perito contador que represente a la asociación. <p>Laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando haya más de tres empleados. • Habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. • Contar con un Reglamento Interior de trabajo expuesto como mínimo en dos lugares, cuando haya más de diez empleados (Art. 57, Decreto 1441 Código de Trabajo).



	Características principales	Obligaciones
Sociedad civil	<p>Según el Art. 1728 del Decreto 106 del Congreso de la República de Guatemala, <i>“La sociedad, es un contrato por el que dos o más personas convienen en poner en común bienes o servicios para ejercer una actividad económica y dividirse las ganancias”</i>.</p> <p>El Art. 1784 del mismo cuerpo legal faculta a los liquidadores para que, después de saldar el pasivo de la Sociedad y concluir el proceso de liquidación, estos practiquen el reparto de utilidades de conformidad con lo que hubieren estipulado los socios; caso contrario deberán velarse las disposiciones relativas a la repartición de herencia, establecida en el Código Procesal Civil y Mercantil.</p>	<p>Constitución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la escritura pública de constitución. • Elaborar los estatutos que regirán la sociedad civil. • Elegir la junta directiva de la sociedad. • Elegir al presidente y representante legal de la junta directiva. • Inscribirse en el Ministerio de Gobernación. <p>Fiscales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscribirse en la SAT para su registro y control. • Habilitar libros contables. • Cumplir con las declaraciones de impuestos (IVA, ISR, ISO siempre y cuando se cumpla el hecho generador). • Mantener libros contables al día. • Nombrar un perito contador que represente a la sociedad civil. <p>Laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres empleados. • Habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. • Contar con un Reglamento Interior de trabajo expuesto como mínimo en dos lugares, cuando haya más de diez empleados (Art. 57, Decreto 1441 Código de Trabajo).



	Características principales	Obligaciones
	<p>Es una asociación titular de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rige en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la Ley General de Cooperativas de Guatemala, Decreto 82-78. Tiene personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, y debe inscribirse en el Registro de Cooperativas. Conformada por lo menos veinte asociados. La cooperativa debe cumplir con los principios siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común. No perseguir fines de lucro, sino de servicio a sus asociados. Ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor, transferibles sólo entre los asociados. Funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros. Conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que posea. El ejercicio del voto podrá ser delegado cuando así lo establezcan los Estatutos. Distribuir los excedentes y las pérdidas, en proporción a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa. Establecer un fondo de reserva no disponible para distribuirlo entre los asociados. Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales. 	<p>Constitución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar la escritura pública de constitución. Elaborar los estatutos que regirán la cooperativa. Elegir la junta directiva de la cooperativa. Elegir al presidente y representante legal de la junta directiva. Inscribirse en el Ministerio de Gobernación. Inscribirse en el Ingecop. <p>Fiscales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inscribirse en la SAT para su registro y control. Habilitar libros contables. Cumplir con las declaraciones de impuestos (IVA, ISR, ISO siempre y cuando se cumpla el hecho generador). Mantener libros contables al día. Nombrar un perito contador que represente a la cooperativa. <p>Laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres empleados. Habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Contar con un Reglamento Interior de trabajo expuesto como mínimo en dos lugares, cuando haya más de diez empleados (Art. 57, Decreto 1441 Código de Trabajo).





Metodología

La metodología aplicada permitió recopilar, verificar y analizar la información legal y contable. Se hicieron entrevistas con los principales actores de las empresas forestales comunitarias, organizaciones no gubernamentales acompañantes del proceso concesionario y autoridades del CONAP Región VIII Petén. La ejecución de las actividades de campo se realizó en coordinación con autoridades y técnicos del CONAP y de CATIE-Finnfor en Petén.

Una primera etapa incluyó la elaboración del plan de trabajo y marco metodológico, y el diseño de los instrumentos de recopilación de información para el diagnóstico. Las actividades y herramientas contempladas se detallan a continuación.

Actores e instrumentos relacionados con el proceso administrativo–contable en las CFC

Se identificaron los actores responsables de la gestión empresarial de la organización y se determinó qué información era imprescindible para el diagnóstico en cada uno de los tipos de recursos de las EFC: recursos humanos, financieros y materiales. Además, se identificaron los instrumentos y herramientas empleadas en la dirección administrativo-contable de las EFC, las cuales orientan el ordenamiento, priorización, registro, agilización de procesos, dirección y minimización de costos y controles.

Sensibilización de decisores y líderes comunitarios

Junto con los socios y principales decisores y líderes comunitarios se analizó la importancia y necesidad de estructurar los procesos administrativos, financieros, contables y fiscales de las EFC, a fin de evitar que una mala administración o ejecución de alguno de estos procesos dañe la gestión y estabilidad de las unidades de manejo. Durante la socialización de los resultados, los representantes de las organizaciones acompañantes reconocieron la importancia de integrar equipos de trabajo interinstitucional que ayuden a eliminar las debilidades identificadas con el diagnóstico. Ya se han iniciado esfuerzos



para fortalecer las unidades de manejo, generar información administrativa-financiera de calidad para la toma de decisiones y elevar el prestigio del modelo concesionario a nivel nacional e internacional.

Mecanismos e instrumentos para recopilar información

Para elaborar el diagnóstico de la situación actual de las EFC en los ámbitos administrativo, contable, fiscal y financiero se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas con los actores (cuestionarios de control interno)
- Recopilación y revisión de información documental
- Visitas de campo
- Talleres con actores

Trabajo de campo

Se realizaron visitas a los actores identificados y vinculados con la gestión empresarial de las EFC. Tales visitas permitieron obtener información primaria en cuanto a los fines de la organización y, a partir de la normativa que las rige, revisar y analizar los registros de operaciones y actividades realizadas. Las organizaciones contactadas fueron:

- Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita, R.L. (Carmelita)
- Asociación Forestal Integral Cruce a La Colorada (AFICC)
- Asociación Forestal Integral de San Andrés Petén (AFISAP)

- Asociación de Productores Agroforestales de La Pasadita (Aprolapa)
- Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde (Árbol Verde)
- Sociedad Civil Laborantes del Bosque (Laborantes)
- Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación (OMYC)
- Sociedad Civil El Esfuerzo (El Esfuerzo)
- Sociedad Civil Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral de Melchor de Mencos Petén (Suchitecos)
- Sociedad Civil Custodios de la Selva (Custosel)

Los libros y registros analizados fueron:

Contabilidad: se revisaron los libros contables, del IVA, auxiliares y otros registros que ordenan las leyes especiales. Se tomó en cuenta el beneficio fiscal que concede dos meses de gracia en la operación de la contabilidad (Art. 94: 4 del Código Tributario). Se consideró que las EFC que se encontraban dentro de ese periodo estaban al día.

Registros contables: se analizaron los registros en los libros contables (Diario, Mayor, Balance, Estados Financieros, Libro de Compras y Ventas). Como base, se consideraron tanto los documentos probatorios como la erogación de recursos financieros.

Impuestos de la organización: se consideraron los impuestos que corresponden directamente y la forma de calcularlos, según lo establece el Registro Tributario Unificado. Este Registro también señala la frecuencia



con la que deben realizarse las declaraciones y la forma de pago de los impuestos correspondientes.

Planillas del IGSS: se revisaron las planillas de pago efectivamente presentadas (certificadas por el banco respectivo); se cotejaron los desembolsos efectuados por la EFC por concepto de sueldos y salarios, contra la información contenida en las planillas de un mismo período.

Deudas: se analizó la capacidad que tiene la EFC para atender sus obligaciones financieras; también se verificó el tiempo de las obligaciones. Cuando las deudas son amortizadas en periodos no mayores de 30 días, se consideran deudas corrientes, comercialmente aceptadas y que forman parte del giro normal de las actividades empresariales.

Impuestos de los empleados: si la empresa actúa como agente retenedor de impuestos que deben pagar los empleados; tal es el caso de las dietas, viáticos sin comprobación y el ISR de los asalariados que devengan más de Q. 36,000 al año.

Transparencia en las gestiones administrativas: se tomó en cuenta el orden administrativo y si los gastos están debidamente sustentados, liquidados de forma oportuna y con claridad en el gasto. Se tomó en cuenta además el grado de visibilidad sobre el origen y destino de los fondos utilizados en los diferentes periodos contables.

Cooperación durante la evaluación y acompañamiento de CONAP: se tomó en cuenta el grado de cumplimiento de las recomendaciones y la voluntad por parte de las administraciones de las EFC para implementarlas.

Visitas institucionales y entrevistas

Con la finalidad de conocer la perspectiva institucional de la gestión empresarial de las EFC, se identificaron las organizaciones que han acompañado el proceso concesionario. Además, se realizaron visitas y entrevistas con sus representantes y/o funcionarios, quienes brindaron información general sobre cada una de las actividades y apoyo que dan a las EFC. Las organizaciones entrevistadas fueron:

- Organismos gubernamentales: CONAP, SAT, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, IGSS y Registro Mercantil.
- Empresas forestales comunitarias: AFISAP, Carmelita, AFICC, Arolapa, OMYC, Árbol Verde, Suchitecos, Laborantes, El Esfuerzo y Custosel.
- Organizaciones no gubernamentales: ACOFOP, WCS, Asociación Balam, NPV y Rainforest Alliance.

El listado completo de las personas entrevistadas por institución aparece en el Anexo 2.



Información documental

Para analizar la situación actual de cada una de las EFC en aspectos administrativos, contables, fiscales y financieros se revisaron:

- Planes operativos anuales
- Planes de inversión
- Planes de negocios
- Planes estratégicos
- Sistema de información contable (SCONEF)

- Manuales de funciones y procedimientos administrativos: administración de recursos materiales y financieros, contratación de personal, operatoria de bancos, de caja chica y documentación de respaldo contable legal.
- Declaraciones de impuestos: IVA, ISR e ISO.

En el Cuadro 3 se citan los principales aspectos analizados.

Cuadro 3. Principales aspectos analizados en la gestión empresarial de las EFC

Recursos humanos	Recursos materiales y suministros	Planificación y registro de recursos financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Reclutamiento y selección • Contratación (Código de Trabajo) • Inducción • Supervisión y evaluación de desempeño • Adiestramiento y capacitación • Ascensos y/o despidos • Prestaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras y contrataciones <ul style="list-style-type: none"> – Procedimientos – Proveedores – Créditos – Vales – Cotizaciones • Contratos por servicios • Inventario <ul style="list-style-type: none"> – Bodega • Vehículos <ul style="list-style-type: none"> – Bitácora • Almacén <ul style="list-style-type: none"> – Suministros – Víveres – Combustibles • Servicios <ul style="list-style-type: none"> – Teléfono – Energía eléctrica – Alquiler • Maquinaria y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación y presupuesto • Gestión de recursos • Distribución de utilidades o inversión social • Contabilidad <ul style="list-style-type: none"> – Libros contables – Caja chica – Emisión de cheques – Conciliaciones bancarias – Depósitos – Anticipos – Integraciones – Informes, etc. • Rendición de cuentas <ul style="list-style-type: none"> – Fiscalización





Lic. Oswaldo Sterkel presenta los resultados del diagnóstico
Foto: Héctor Monroy, Técnico del Proyecto CATIE-Finnfor

Chequeos y verificaciones de campo en la sedes de las EFC

Con base en la información recopilada y las entrevistas a personas claves, se hicieron revisiones *in situ* de información contable, administrativa y fiscal. Esto nos permitió formarnos una visión más clara de la situación de las EFC y formular de manera participativa las principales líneas estratégicas para la gestión empresarial a corto y mediano plazo.

Identificación y caracterización de experiencias pasadas

Las entrevistas y visitas a las EFC permitieron identificar las razones por las cuales no se dio seguimiento a la implementación de las herramientas generadas por el

Proyecto Biofor en el periodo 2002 al 2006; además, ayudaron a determinar y validar el grado de confiabilidad de las herramientas identificadas. Una de las razones fue la no institucionalización y/o adopción, por parte de CONAP, de las herramientas generadas por el proyecto Biofor a partir de las utilidades que mostraba a los concesionarios, con la finalidad de consolidar la gestión del proceso administrativo.

Análisis de información, socialización de resultados preliminares y retroalimentación

Con la información legal, contable, fiscal y administrativa recopilada y revisada, se



procedió al análisis correspondiente. La información recopilada se agrupó por temas. Los resultados preliminares se dieron a conocer a los actores a través de un taller en el seno del Consejo Consultivo de la Zona de Usos Múltiples, donde se presentó el escenario actual preliminar en relación con la gestión administrativo-contable de las EFC en la ZUM/RBM. Este taller sirvió también

para retroalimentar el análisis preliminar y obtener consenso sobre las acciones prioritarias a implementar. Para definir el contenido final del documento, el 9 de mayo del 2011 se realizó una reunión con representantes de organizaciones acompañantes del proceso concesionario en las instalaciones de Rainforest Alliance.



Representantes de las organizaciones que apoyan el proceso concesionario De izquierda a derecha: Lic. Saúl Blanco, representante de Fundesa; Ing. Gustavo Pinelo, representante de Rainforest Alliance; Ing. Suamy Aguilar Mendoza, representante de Fundación NPV; Ariel Morales y Erick Soto, Representantes de la ZUM CONAP Región VIII Petén; Lic. Edwin Dubón, representante de ACOFOP; Lic. Korina Castellanos, representante de Counterpart Internacional Guatemala y Lic. Mariela López, Directora Regional de CONAP Región VIII Petén
Foto: Héctor Monroy, Técnico del Proyecto Finnfor





Diagnóstico de las experiencias y herramientas administrativo-contables y de manejo gerencial usadas por las EFC

Situación actual de las organizaciones concesionarias

En el proceso concesionario, varias de las organizaciones civiles inscritas en la Superintendencia de Administración Tributaria tienen *finés lucrativos*; ellas son: OMYC (comunidad de Uaxactún), El Esfuerzo, Suchitecos y Custosel. Otras organizaciones civiles funcionan *sin fines lucrativos*, como la Cooperativa Carmelita, la AFICC, la AFISAP, Árbol Verde y Laborantes del Bosque. Estas se rigen por sus estatutos de constitución y las leyes y reglamentos correspondientes.

Con la información recopilada fue posible realizar una descripción de los procesos administrativos aplicados por las concesiones forestales comunitarias, por lo que podría pensarse que se tiene pleno conocimiento de la situación administrativo-contable de las EFC ubicadas dentro de la ZUM-RBM. Se logró establecer que algunas organizaciones incumplen la normativa legal que rige a estas organizaciones, o los principios de control interno, o aspectos del manejo administrativo-contable (contabilidad, registros

contables, impuestos de la organización, seguro social, estado de deudas, impuesto de los empleados y transparencia en gestiones administrativa). En el Cuadro 4 se describe y califica el estado de cada uno de los aspectos evaluados en las EFC peteneras.

Sistemas administrativo-contables empleados por las EFC

Caracterización de la administración aplicada

La tarea principal de un buen administrador consiste en fijar objetivos y, al mismo tiempo, administrar los recursos humanos, materiales y financieros para lograr los resultados deseados a pesar de las limitaciones de tiempo, esfuerzo y costos. Un concepto general de administración aplicado por las empresas forestales comunitarias hace referencia a la distribución y asignación correcta de los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para las etapas de planeación, organización, dirección y control.

El sistema de control interno en cada empresa busca satisfacer necesidades específicas



Cuadro 4. Situación actual de las EFC en aspectos administrativos, financieros, contables y fiscales

Aspectos	AFISAP	AFICC	Laborantes	Árbol Verde	Carmelita	OMYC	Suchitecos	Esfuerzo	Custosel	Aprolapa
Contabilidad	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Deficiente	Deficiente	Excelente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Registros contables	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Impuestos de la organización	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Deficiente	Deficiente	Excelente	Excelente	Excelente	Deficiente
IGSS	Excelente	Deficiente	Excelente	Excelente	Deficiente	Excelente	Excelente	Deficiente	Excelente	NA
Estado de deudas	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Desconocido	Deficiente	Bueno	Bueno	Desconocido	Desconocido
Impuestos de empleados	Excelente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	NA	Excelente	NA	Desconocido	NA
Transparencia de gestión administrativa	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	NA
Evaluación y acompañamiento	Bueno	Bueno	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Bueno	Bueno	Bueno	Deficiente	NA

Criterios de calificación

-  Excelente: cumple más de lo que estipulan las normas.
-  Bueno: cumple con lo que establecen las normas.
-  Regular: la variación de cumplimiento de las normas es mínima a nula.
-  Deficiente: la variación de cumplimiento de las normas es mínima a nula.
-  Desconocido: no fue posible verificar, o la información no fue proporcionada.
-  N/A: la norma no aplica para la unidad concesionaria.

para el cumplimiento de los objetivos de organización, operación y dirección; para ello debe cumplir con los siguientes principios básicos:

-  Ninguna persona debe tener a su cargo una operación completa; si la entidad depende de un solo individuo no podrá prescindir de él, o bien el proceso se descontrola en su ausencia. Por tal razón, una misma actividad debe ser atendida por al menos dos personas, lo que permite doble verificación.
-  La responsabilidad por el desempeño de cada operación debe ser fija para cada persona, ya que si no existe una delimitación exacta de cuándo inicia y termina

dicha responsabilidad, el control será deficiente.

-  Los empleados que manejen las cuentas contables, dependiendo el monto, deben tener una fianza de fidelidad para salvaguardar a la entidad de cualquier desfalco que pueda causarle.

El control contable en el plan de organización, procedimientos y registros para la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros está diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que las transacciones se realizan con la autorización general o específica de la

dirección y se registran según su naturaleza: i) permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualesquiera otros criterios aplicables a tales estados; ii) mantener el control sobre los activos y iii) garantizar el acceso a los activos únicamente con autorización de la dirección.

Factores comparativos de diferenciación entre unidades de manejo

Para el análisis de los sistemas administrativo-contables en las EFC se tomó como base su estructura administrativa, las revisiones contables y el análisis del control interno que la administración ha implementado en cada una de las actividades administrativas, contables, financieras y fiscales. También se tomaron en cuenta los informes del personal contable-auditor del *Proyecto Fortalecimiento Institucional a las Concesiones Forestales de la ZUM-RBM*. De estas herramientas se extrajo la siguiente información que ayudó a determinar las fortalezas y debilidades de las EFC evaluadas.

Una vez determinados los factores que inciden en los procesos administrativos en cada una de las EFC, se procedió a revisar, de forma selectiva, la información legal de las EFC y la documentación probatoria de los registros contables. Para efectos de control, la información se confirmó con las organizaciones que brindan apoyo a estas EFC. Es importante resaltar que las EFC evaluadas ejecutan su contabilidad para cumplir fundamentalmente con el aspecto fiscal, pero dejan de lado el propósito fundamental de la contabilidad: conocer la situación financiera de la empresa. Por ello, es imperativo realizar esfuerzos en dos sentidos: i) incorporar a la estructura administrativa la figura de un regente, administrador financiero y contador general de planta; ii) iniciar la ejecución del plan de acción establecido en cada una de las organizaciones. En el Cuadro 5 se detallan las características principales de los sistemas contables que las organizaciones concesionarias emplean.

Con población residente:	Carmelita, Cruce a La Colorada, La Pasadita y Uaxactún.
Sin población residente:	San Andrés, Las Ventanas, La Unión, Chosquitán, Río Chanchich y Yaloch.
Acceso a servicios financieros básicos (entidades bancarias, comercios, etc.):	El Esfuerzo, Suchitecos, Custosel, Laborantes y AFISAP.
Estructura administrativa básica:	Con excepción de AFISAP y más recientemente OMYC y Cooperativa Carmelita, las EFC carecen de estructura administrativa.
Nivel escolar de directivos:	En general, el nivel de escolaridad no supera la educación primaria.
Visión empresarial de líderes y socios:	Este factor incide negativamente en la eficiencia de la gestión empresarial.
Cumplimiento de las leyes tributarias del país:	El bajo cumplimiento se debe a la escasa asesoría o intereses particulares de sus principales dirigentes, lo cual va en deterioro de las finanzas de las EFC.



Cuadro 5 Sistemas administrativo-contables de las EFC y características principales

EFC	Sistema administrativo contable	Características principales	Líneas de acción para su enmienda
Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita, R.L.	Manual	<p>Registros contables computarizados, pero solo se utilizan para hacer un borrador de la información contable, la cual se ingresa a los libros manuales autorizados por la Administración Tributaria.</p> <p>En la mayoría de casos, hay retrasos en el manejo contable, lo que provoca incumplimiento de los deberes formales que imponen las leyes tributarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición de un software contable que permita ejecutar u operar cada uno de los registros contables, a partir de la emisión del cheque. b) Manuales de procedimientos para normar los tiempos de entrega y liquidación de fondos. c) Manual de organización que permita una adecuada segregación de funciones. d) Manuales contables para el ingreso eficiente de los registros contables. e) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.
Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada (AFICC)	Computarizado	<p>Los registros contables se generan por medio del programa denominado Sistemas Globales, el cual genera el libro diario, el libro mayor, los estados financieros y los libros del IVA (compras y ventas).</p> <p>La debilidad de este sistema es su poca eficacia para sistematizar la información, ya que esta es trasladada a contabilidad de forma tardía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Contratación de un contador de planta para que la información contable sea trasladada de forma oportuna. b) Ajuste del programa contable a las necesidades de la organización. c) Manuales de procedimientos, organizacionales y contables que ayuden a cumplir con el objetivo establecido en el plan de acción. d) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.
Asociación Forestal Integral San Andrés Petén (AFISAP)	Computarizado	<p>Los registros contables se generan por medio del programa “<i>Conta-Habilidad</i>”, el cual permite generar libro bancos con sus respectivas conciliaciones bancarias, libro diario, libro mayor, balance general, estados financieros, y libros de compras y ventas.</p>	<p>En esta organización todos los procesos han sido bien definidos y son funcionales. Se sugiere, no obstante, brindar capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.</p>



EFC	Sistema administrativo contable	Características principales	Líneas de acción para su enmienda
Asociación de Productores Agroforestales de La Pasadita (Aprolapa)	Desconocido	No fue posible conseguir mayor información debido a que el contador es externo. La suspensión de la concesión no les permite tener operaciones financieras.	Los esfuerzos que se hagan debieran enfocarse en el análisis de su situación actual, sistematización de experiencias del por qué del fracaso y la definición de una plataforma y procesos administrativos que permitan una adecuada administración de los recursos financieros.
Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde	Manual	<p>Los registros contables los generan manualmente para la elaboración del libro de bancos y conciliaciones bancarias, libro diario, libro mayor, balance general, estados financieros, y libros de compras y ventas.</p> <p>La generación de la información financiera debe ser más transparente, ágil, oportuna para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición de un software contable que permita ejecutar u operar cada uno de los registros contables, a partir de la emisión del cheque. b) Manuales de procedimientos para normar los tiempos de entrega y liquidación de fondos. c) Manuales organizativos que permitan la adecuada segregación de funciones. d) Manuales contables para el ingreso eficiente de los registros contables. e) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.
Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación (OMYC), Uaxactún	Computarizado	<p>En el periodo 2002-2006, los registros contables eran ejecutados por medio del sistema desarrollado por el Proyecto Biofor. Este sistema funciona mediante hojas electrónicas de MS-Excel y genera informes de registros contables por actividad y centro de costo, a partir de tablas dinámicas.</p> <p>Hoy en día los registros contables se manejan por medio del programa Global, el cual genera los registros siguientes: libro de bancos con sus respectivas conciliaciones, libro diario, libro mayor, libro de balance de saldos, estados financieros, y libros de compras y ventas del IVA.</p>	Los procesos de esta organización se encuentran bien definidos ya que cuentan con un administrador financiero. Sin embargo, por el constante cambio de dirigentes y personal administrativo, se sugiere capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.



EFC	Sistema administrativo contable	Características principales	Líneas de acción para su enmienda
Sociedad Civil Laborantes del Bosque	Manual y computarizado	<p>Los libros contables se llevan de forma manual (libro de caja, libro diario, libro de inventario, libro mayor, estados financieros). Los libros de compras y ventas y del IVA están computarizados.</p> <p>La generación de la información financiera debe ser más transparente, ágil, oportuna para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición de un software contable que permita ejecutar u operar cada uno de los registros contables, a partir de la emisión del cheque. b) Manuales de procedimientos para normar los tiempos de entrega y liquidación de fondos. c) Manual de organización que permita una adecuada segregación de funciones. d) Manuales contables para el ingreso eficiente de los registros contables. e) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.
Sociedad Civil El Esfuerzo	Computarizado	<p>Los registros contables se manejan por medio de hojas electrónicas de MS-Excel que permiten registrar los libros de bancos y sus conciliaciones, libro diario, libro mayor, libro de inventario, estados financieros, y libro de compras y ventas del IVA.</p> <p>El sistema desarrollado por el Proyecto Biofor se utiliza para la presentación de informes ante la Asamblea General. Esto permitió determinar que la EFC utiliza doble contabilidad, lo cual es prohibido por normativa legal.</p> <p>En el segundo semestre de 2011, periodo de la revisión, la contabilidad estaba registrada hasta el 31 de diciembre de 2008.</p> <p>La generación de la información financiera debe ser más transparente, ágil, oportuna para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición de un software contable que permita ejecutar u operar cada uno de los registros contables, a partir de la emisión del cheque. b) Manuales de procedimientos para normar los tiempos de entrega y liquidación de fondos. c) Manuales organizativos que permitan la adecuada segregación de funciones. d) Manuales contables para el ingreso eficiente de los registros contables. e) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.



EFC	Sistema administrativo contable	Características principales	Líneas de acción para su enmienda
Sociedad Civil Custodios de la Selva	Computarizado	<p>Según la habilitación de libros por parte de la Administración Tributaria, estos deben llevarse de forma electrónica, aunque no se tuvo acceso a todos los libros. Se pudo confirmar que el libro de compras y ventas del IVA y el de estados financieros se llevan de forma electrónica.</p> <p>La generación de la información financiera debe ser más transparente, ágil, oportuna para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición de un software contable que permita ejecutar u operar cada uno de los registros contables, a partir de la emisión del cheque. b) Manuales de procedimientos para normar los tiempos de entrega y liquidación de fondos. c) Manuales organizativos que permitan la adecuada segregación de funciones. d) Manuales contables para el ingreso eficiente de los registros contables. e) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.
Sociedad Civil Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral	Computarizado	<p>Los registros contables se manejan mediante hojas electrónicas de MS-Excel, donde se registran los siguientes libros contables: libro bancos y conciliación bancaria, libro diario, libro mayor, balance de saldos, estados financieros, y libro de compras y ventas del IVA.</p> <p>La generación de la información financiera debe ser más transparente, ágil, oportuna para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquisición de un software contable que permita ejecutar u operar cada uno de los registros contables, a partir de la emisión del cheque. b) Manuales de procedimientos para normar los tiempos de entrega y liquidación de fondos. c) Manuales organizativos que permitan la adecuada segregación de funciones. d) Manuales contables para el ingreso eficiente de los registros contables. e) Capacitación en los temas que se detallan en el Cuadro 8.



Experiencias previas: herramientas, estandarización e institucionalización

En el periodo del 2002 a 2006, la empresa Chemonics International Inc. ejecutó el Proyecto Biodiversidad y Manejo Forestal Sostenible (Biofor), con financiamiento de USAID y apoyo del CONAP como contraparte nacional. Este proyecto impulsó una evaluación a las concesiones forestales en aspectos forestales, administrativos y comerciales. El proyecto detectó debilidades potenciales en la administración de los recursos monetarios de las EFC; por eso, generó herramientas que permitirían brindar seguridad a las operaciones administrativas y contables, y brindó capacitación en aspectos administrativos y en el uso de las herramientas propuestas.

Mediante una iniciativa de la Fundación Naturaleza para la Vida (NPV) y del WWF, Biofor produjo dos herramientas básicas:

- El sistema SCONEF (sistema contable a base de tablas dinámicas)
- Manuales administrativos (funciones y procedimientos)

Las herramientas generadas lograron estandarizarse a nivel de las EFC de la ZUM-RBM, pero con el tiempo cayeron en desuso por falta de conocimiento, cambios constantes en las juntas directivas de las EFC, falta de seguimiento a los procesos establecidos y cambios constantes de personal

en contaduría. Así, surgieron y se afianzaron otras herramientas como:

- El Plan Estratégico diseñado por el presidente, representante legal o gerente general de la EFC.
- Planes de manejo forestal maderable y no maderable
- Planes quinquenales
- Planes de negocios
- Planes de desarrollo comunitario
- Planes de inversión

Las herramientas mencionadas han sido estandarizadas a nivel de las EFC, pero no se utilizan para dar seguimiento a lo propuesto en cada uno de los documentos -al menos en los aspectos financieros-. Estas herramientas se utilizan, más que todo, con la finalidad de cumplir con los requerimientos y compromisos contraídos con CONAP; reflejan adecuadamente la planificación financiera, así como los procesos administrativos mínimos para una correcta administración de los recursos de las EFC las cuales están directamente relacionadas con el nivel de consolidación que han alcanzado la estructura gerencial de las organizaciones. En el Cuadro 6 se detallan las herramientas usadas por cada una de las EFC evaluadas.

Las autoridades administrativas de las EFC dan prioridad a la información técnica y no a la información financiera que se refleja en algunos documentos. La mayoría de herramientas no son debidamente utilizadas porque ni los directivos ni el personal administrativo saben interpretar la información consignada.



Cuadro 6. Herramientas administrativo-contables empleadas por las EFC evaluadas

Herramienta/Instrumento	AFISAP	Carmelita	AFICC	La Pasadita	Árbol Verde	OMYC	Custosel	Laborantes	El Esfuerzo	Suchitecos
Plan quinquenal	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Plan de inversión	X		X		X	X	X	X	X	X
Plan de negocios	X									
Manual de funciones	X	X			X	X	X	X	X	X
Manual de procedimientos administrativos	X					X	X		X	X
Plan Estratégico	X	X			X	X	X	X	X	X

Fortalezas y debilidades en la gestión de las EFC

En el Cuadro 7 se detallan de forma resumida las fortalezas y debilidades de las EFC evaluadas en la zona de uso múltiple de la Reserva de la Biosfera Maya. Para la determinación de las **fortalezas** de cada una de las empresas forestales evaluadas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos vinculados con la gestión empresarial y administrativa-contable.

Fortalezas

-  Contrato de concesión vigente ante CONAP y supervisión externa a la organización por parte del Estado de Guatemala.
-  El estado de los equipos de campo, industrialización y de transporte, que es vital para la buena ejecución de las actividades empresariales.
-  La ubicación geográfica, ya que la existencia de atractivos turísticos proporciona

mayores posibilidades de agenciarse recursos adicionales para la EFC.

-  El manejo adecuado de los recursos maderables y no maderables exige mayores controles y, por ende, favorece los sistemas administrativos.
-  La asistencia técnica de organizaciones no gubernamentales en diferentes temas de la cadena productiva.
-  La calificación del recurso humano con el que se cuenta mejora las posibilidades de éxito en las actividades empresariales.
-  La transparencia en las gestiones administrativas reflejan una buena administración.
-  La credibilidad financiera incentiva a los colaboradores (empleados) a realizar su trabajo con motivación.
-  El uso del sistema contable en la ejecución de actividades de control administrativo, necesarias para la buena administración.



Debilidades

Para la determinación de **debilidades** que afectan a las EFC se consideraron los controles que hayan implementado para la administración de los recursos financieros. Se tomaron en cuenta los siguientes elementos de calificación:

- ❖ La falta de planificación en cuanto a las prioridades de inversión. Al no apearse a lo planificado, los recursos financieros se desvían hacia rubros innecesarios y se debilita la ejecución de actividades indispensables.
- ❖ La estructura organizacional no responde a los objetivos de una EFC, lo cual dificulta la separación de las funciones políticas y/o sociales de las administrativas. Esto hace que se pierda la independencia de los directivos, ya que estos actúan como jueces y partes de sus propios actos administrativos.
- ❖ Incapacidad o falta de interés gerencial de los mandos medios para dirigir a sus subordinados. Esto afecta severamente el cumplimiento de compromisos empresariales, como la presentación tardía de los informes de asamblea, o con información falsa, errónea o inexacta.
- ❖ Falta de comunicación y coordinación entre el personal de las áreas que integran la empresa. El resultado es un desequilibrio en la ejecución de actividades administrativas.
- ❖ Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones. Esto hace que los directivos de las empresas forestales no conozcan con detalle las utilidades o pérdidas reales de las actividades realizadas y, en consecuencia, nunca sabrán donde está la raíz de los problemas administrativos.
- ❖ La obsolescencia de procedimientos, métodos o técnicas de trabajo - independientemente de su naturaleza- afecta la competitividad en el rendimiento laboral de los empleados.
- ❖ La falta de interés gerencial por promover la participación del personal en programas de inducción y capacitación hace que los empleados no se actualicen en temas administrativos, contables y financieros y, por ende, no mejoran su productividad laboral.
- ❖ La falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles o la mala aplicación de los mismos incrementa los costos de operación y mantenimiento de los activos fijos. Por ejemplo, sin un reglamento de uso, el mantenimiento de los vehículos se eleva considerablemente.
- ❖ Poca delegación de autoridad y responsabilidades, lo cual obstaculiza la ejecución de las actividades a nivel empresarial.
- ❖ La resistencia al cambio y actitud conformista del personal y socios dificultan las modificaciones necesarias para mejorar la administración.
- ❖ El desconocimiento de las habilidades y destrezas del personal hace que no se aprovechen sus capacidades al 100%.
- ❖ Los procesos lentos y complejos en la toma de decisiones hacen que la empresa pierda agilidad en la ejecución de sus



actividades. Con frecuencia, las decisiones, aun en cuestiones rutinarias, se toman en las asambleas generales.

- ❖ La rotación excesiva o innecesaria del personal de puestos claves afecta la continuidad de las operaciones. Se ha comprobado que cuando se elige una nueva junta directiva, esta despidió al personal administrativo para nombrar sustitutos por compadrazgo.
- ❖ La especialización y/o concentración de tareas en una sola persona afecta sobremanera cuando esta persona falta a sus labores; es necesario que siempre haya alguien más que pueda reemplazarla.
- ❖ La falta de liderazgo es evidente en la mayoría de organizaciones. Para muchos de los socios, “*el mejor presidente de junta directiva*” es quien reparte la mayor cantidad de dinero, sin importar si cumplió o no con la correcta administración de la empresa, o si hubo beneficios.
- ❖ El incumplimiento o cumplimiento tardío de las obligaciones empresariales ha golpeado fuertemente la economía de las organizaciones concesionarias, ya que han sido objeto de multas, intereses y recargos por mora, tanto por la SAT como por el IGSS y por algunos proveedores y acreedores.
- ❖ La dependencia de programas informáticos que no se acoplan en un 100% a las necesidades de información de la empresa afecta la toma de decisiones basadas en dicha información.
- ❖ La información contable es fundamental para la toma de decisiones financieras;

si los registros de la información no son precisos, claros y confiables se desvirtúa el objetivo.

- ❖ La improvisación no permite cuantificar ni los costos ni los beneficios esperados, y nunca se sabrá si la forma en que se llevan a cabo los procesos y actividades es la más conveniente.

Lineamientos para una propuesta de seguimiento

Factores que inciden en la vulnerabilidad de los sistemas administrativo-contables

Los sistemas administrativo-contables son procesos que permiten generar información financiera, contable y fiscal de manera oportuna para la toma de decisiones. Para cumplir con el objetivo esperado, un sistema administrativo-contable debe garantizar que la información no pueda ser manipulada. En general, las EFC han recibido apoyo y/o asistencia técnica por parte de organizaciones acompañantes para la estructuración mínima de los controles internos que se deben aplicar en el campo administrativo y contable (tal información se analiza en el acápite siguiente). No obstante, a la fecha las EFC no han logrado establecer sistemas administrativos que garanticen la seguridad de los procesos contables; esta debilidad ha dañado no solo su capacidad financiera sino también su credibilidad. Entre otros factores, los siguientes han incidido en esta situación:



Cuadro 7. Fortalezas y debilidades de las EFC* ubicadas en la zona de uso múltiple de la RBM

Fortalezas/Debilidades	Carmelita	AFICC	AFISAP	Árbol Verde	OMYC	Custosel	Suchitecos	Laborantes	Esfuerzo
Contrato de concesión ante CONAP vigente	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Equipo industrial en buen estado para trabajar	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Ubicación estratégica para el manejo turístico	😊	😞	😞	😞	😊	😞	😞	😞	😊
Manejo aceptable de recursos maderables y no maderables	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😞	😞	😞
Apoyo de ONG	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Recurso humano calificado	😞	😞	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Transparencia en la gestión administrativa	😞	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊
Credibilidad/manejo financiero aceptable	😞	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊
Utilización de un sistema contable funcional	😞	😞	😊	😞	😞	😊	😞	😞	😞
Planificación de las prioridades de inversión	😞	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊
Estructura organizacional acorde a los objetivos de la EFC	😞	😞	😊	😞	😞	😊	😊	😊	😊
Capacidad e interés gerencial de los mandos medios para dirigir a sus subordinados	😞	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊
Comunicación y coordinación entre el personal	😞	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊
Información oportuna para la toma de decisiones	😞	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊
Vigencia de procedimientos, método y técnicas de trabajo	😞	😞	😊	😞	😞	😊	😊	😊	😊
Participación del personal en programas de inducción y capacitación	😞	😞	😊	😞	😞	😊	😊	😊	😊
Controles adecuados para la utilización de los recursos disponibles	😞	😞	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊
Delegación de autoridad y de responsabilidades	😞	😞	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊
Resistencia al cambio o actitudes conformistas del personal y socios	😞	😞	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊
Aprovechamiento de las habilidades y destrezas del personal	😞	😞	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Proceso lento y complejo para la toma de decisiones	😞	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Rotación de personal clave en los mandos medios o puestos claves	😊	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😞	😊
Especialización del trabajo en una sola persona o área (no sustitutos)	😞	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊



Fortalezas/Debilidades	Carmelita	AFICC	AFISAP	Árbol Verde	OMYC	Custosel	Suchitecos	Laborantes	Esfuerzo
Liderazgo en las organizaciones	☹️	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Cumplimiento de compromisos empresariales (mercado, fiscal, etc.)	☹️	☹️	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Uso de programas informáticos apropiados	😊	☹️	☹️	😊	☹️	😊	😊	😊	😊
Información contable mal registrada	☹️	☹️	😊	😊	☹️	😊	😊	😊	☹️
Uso constante de planes y programas administrativos (no se improvisa)	😊	☹️	😊	☹️	☹️	😊	😊	😊	😊

Fortaleza 😊
Debilidad ☹️

*En este grupo no aparece Arolapa, dado que en la actualidad no está realizando actividades empresariales o de aprovechamiento de recursos forestales debido a que su contrato de concesión fue suspendido.

- Falta de conocimiento de los procesos administrativos, contables y fiscales e inestabilidad del personal contratado.
- Los sistemas basados en Excel, utilizados por algunas EFC para el procesamiento de la información administrativo-contable, no son muy confiables. Este es un sistema de muy alto riesgo ya que, si no se tiene cuidado, la información podría ser manipulada con el consiguiente daño a la EFC o a la confiabilidad de la información.
- Los mecanismos de comunicación con la persona encargada de generar la información contable y el manejo mismo de la información no siempre son adecuados. En algunas EFC, la información contable no está actualizada debido a la falta de documentos, retrasos en el procesamiento de datos, falta de recursos para el pago de los tributos y desconocimiento

de la importancia de la información administrativo-contable.

Identificación de vacíos y actores claves

Este diagnóstico ha permitido detectar vacíos y necesidades importantes que deberían cubrirse o tomarse en cuenta, como el ordenamiento interno de las operaciones administrativo-contable a manera de hacer más eficientes los procesos cuyos beneficios se verán reflejados en el mejoramiento de las condiciones de vida de los socios y para proteger el manejo de los recursos naturales en la zona de uso múltiple de la Reserva de la Biosfera Maya. Una propuesta de seguimiento y acompañamiento a las EFC en la RBM deben tomar en cuenta sugerencias como las siguientes:

- CONAP y las ONG acompañantes del proceso concesionario deben fortalecer y en algún momento, replantear el



seguimiento a los procesos administrativos, contables y fiscales de las EFC.

- Los miembros de las juntas directivas de las EFC deben recibir capacitación constante en aspectos administrativos, contables y fiscales.
- CONAP debe ofrecer su respaldo institucional y hacer valer su papel de ente coadministrador y rector de las áreas protegidas en la ZUM/RBM.

Entre los actores claves para la implementación de una propuesta que permita consolidar los procesos administrativo-contables de las EFC están los siguientes:

- CONAP Región VIII Petén, debe dar seguimiento a los aspectos administrativos, contables y fiscales de las EFC, ya que una de sus atribuciones principales es la aprobación de los planes operativos anuales de las unidades de manejo forestal.
- La Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), debe apoyar en el seguimiento a los aspectos administrativos y promover procesos de acompañamiento en la creación de capacidades en los miembros de las juntas directivas.
- Las organizaciones socias de CONAP en el proceso concesionario desempeñan un papel relevante en la gestión de las EFC. Entre ellas se destacan la Asociación Balam, CATIE, Counterpart International, NPV, Rainforest Alliance y Wildlife Conservation Society. El apoyo que estos organismos han

venido brindado en asistencia técnica y generación de proyectos sociales han beneficiado a las comunidades residentes y no residentes.

- Las empresas forestales comunitarias con interés y voluntad de mejorar su situación actual y brindarle a sus socios mejores beneficios.

Eficacia de las herramientas administrativo-contables y limitaciones para su uso

Las herramientas administrativo-contable usadas cumplen con los aspectos mínimos para garantizar una administración de recursos eficiente. No obstante, es necesario actualizarlas para que satisfagan los requerimientos de las normas y reformas fiscales vigentes y principios de control interno para el resguardo de los bienes de las EFC. Entre las situaciones que limitan su correcta utilización y aprovechamiento se encuentran:

- Desconocimiento de la importancia de los procesos administrativos como herramientas claves para el control y resguardo de los recursos financieros.
- Desconocimiento de cómo se usan las herramientas generadas.
- Falta de visión empresarial de los socios y de la administración de las EFC.
- Herramientas estandarizadas que no consideran las diferencias geográficas y organizativas entre las EFC.
- Falta de voluntad en la implementación de las herramientas.
- Falta de seguimiento a los procesos de implementación.



- Falta de institucionalización de las herramientas e instrumentos.

Líneas de capacitación para el mejoramiento de las áreas administrativas de las EFC

Los resultados del diagnóstico reflejan la necesidad de un mejoramiento continuo en

las EFC y fortalecimiento del compromiso con el cambio por parte de cada uno de los socios. A partir de las debilidades detectadas, en el Cuadro 8 se detallan los temas sobre los que se debiera ofrecer capacitación para mejorar la administración financiera, contable, laboral y fiscal en las EFC.

Cuadro 8. Temas de capacitación para mejorar el proceso gerencial/administrativo en las EFC de la RBM

Tema principal	Subtemas
Administración y organización de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Que es la administración de recursos humanos? • La organización formal e informal • Importancia de la organización • Importancia de la coordinación • Objetivos • Importancia de la división del trabajo • Importancia de la jerarquía empresarial • Roles y funciones de trabajo • Roles y funciones del área administrativa
Administración financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ejecución acorde a la planificación • Controles Internos
Administración contable	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la contabilidad • El proceso contable • Control contable interno • Importancia de la documentación de los registros contables • Informes generados de la contabilidad • Interpretación de los resultados contables



Tema principal	Subtemas
Normas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son las normas laborales? • ¿Qué es un patrono? • ¿Qué es un trabajador? • Obligaciones del patrono • Obligaciones del trabajador • Tipos de contratos laborales • Regímenes laborales • Cálculo de las prestaciones laborales • El Seguro Social (IGSS)
Normativa fiscal	
<ul style="list-style-type: none"> - Ley del impuesto al valor agregado y su Reglamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Hecho generador del IVA • Tipos de exenciones del IVA • Regímenes del IVA • El crédito fiscal y su documentación • El débito fiscal y su documentación • Forma de pago del impuesto • Libros y su forma de registro • Contabilización del IVA
<ul style="list-style-type: none"> - Ley del Impuesto sobre la Renta 	<ul style="list-style-type: none"> • Hecho generador del ISR • Regímenes del ISR • Forma de pago del ISR • Gastos deducibles y no deducibles • Documentación de los gastos deducibles • Contabilización del ISR
<ul style="list-style-type: none"> - Ley del Impuesto de Solidaridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Hecho generador del ISO • Forma de pago del ISO • Forma de acreditación del impuesto • Contabilización del ISO



Tema principal	Subtemas
– Ley de cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es una cooperativa? • Disposiciones comunes en las cooperativas • Integración cooperativa • Constitución e inscripción de cooperativas • Protección del Estado hacia las cooperativas • Fiscalización de las cooperativas • Prohibiciones y sanciones
– Código Tributario	<ul style="list-style-type: none"> • Campo de aplicación del Código Tributario • Obligaciones tributarias • Sujetos de la obligación jurídico-tributaria • Hecho generador y determinación de la obligación tributaria • Extinción de la obligación tributaria • Infracción y defraudación tributaria y sus respectivas sanciones • Deberes formales de los contribuyentes y responsables
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los negocios

Se recomienda que para la ejecución de las capacitaciones se tome en cuenta a un grupo considerable de socios de cada una de las EFC, ya que debido al tipo de estructura constitutiva, los directivos cambian con frecuencia. El bajo nivel educativo de la mayoría de los miembros de las EFC también incide negativamente en la administración y gestión de sus recursos, pues a menudo se vuelven a cometer los mismos errores.

Además de los ciclos de capacitación, se considera oportuno incorporar al proceso contable:

-  Un *software* contable que permita generar la información a partir de las actividades de la EFC y de acuerdo con las normativas legales vigentes.
-  Un manual de procedimientos administrativos y contables que cubra todos los procesos administrativos y asegure la operatividad de la contabilidad.
-  Un catálogo de cuentas acorde a las actividades y necesidades de la EFC.
-  Capacitación para el uso correcto de los manuales y los procesos administrativos.





Conclusiones y recomendaciones

- Muchas de las herramientas y experiencias generadas por las instituciones que apoyaron y/o siguen apoyando el proceso concesionario cumplen de manera razonable con el propósito para el que fueron creadas; sin embargo, la mayoría de las EFC no las usan. Las EFC que sí las emplean muestran una diferencia significativa con respecto a las demás en cuanto a una administración más eficiente y efectiva.
- La mala administración de los recursos financieros de las EFC tiene que ver, en buena medida, con la escasa preparación académica de los socios que integran la junta directiva y el corto tiempo que duran en el desempeño de sus cargos (normalmente dos años, y algunos ni siquiera culminan su periodo). Además, es común que el cambio de junta directiva conlleve también cambios del personal administrativo; esto hace que se pierda la capacitación ofrecida para crear capacidades administrativas, financieras y contables, así como la continuidad y utilidad del proceso.
- La falta de diferenciación entre los actores políticos-institucional/representación legal y administrativos obstaculiza el mejoramiento administrativo de las concesiones forestales. Esta situación marca la diferencia entre las organizaciones: las que cuentan con gerente administrativo están mejor administradas, sus gestiones administrativas son más transparentes y tienen una mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones empresariales.



Se recomienda, entonces...

- Fortalecimiento institucional (con base en el organigrama) + plan de capacitación integral
- El CONAP como organismo coadministrador de las organizaciones concesionarias debe definir normas administrativas para la buena administración de los recursos forestales bajo manejo y los beneficios derivados del aprovechamiento de los recursos maderables y no maderables.
- Las organizaciones concesionarias que no cumplan con las disposiciones normativas y de regulación establecidas por el CONAP, debieran ser sancionadas o amonestadas en perjuicio de la oportunidad de renovación del contrato de concesión.
- Las ONG acompañantes del proceso concesionario deben unir esfuerzos para la capacitación e implementación de herramientas como las propuestas en el presente diagnóstico.
- El CONAP debe definir las condiciones administrativas y financieras en el convenio de concesión mismo, de manera que las autoridades de las organizaciones concesionarias apliquen una adecuada administración financiera de los recursos monetarios provenientes del aprovechamiento de los recursos maderables y no maderables.
- El uso de las herramientas propuestas busca brindar seguridad a la administración financiera y proteger los activos de las EFC. El establecimiento de controles internos en la administración de los recursos financieros y en la protección de activos traería resultados positivos para los socios y sus organizaciones.
- El uso de un *software* contable y manuales de procedimientos permitirá organizar la información contable y financiera para mejorar el análisis de la información en los estados financieros y tomar decisiones oportunas. Asimismo, permitirá la segregación de funciones para evitar desorganización en los procesos establecidos.





Bibliografía consultada

- Asamblea Nacional Constituyente de la República de Guatemala. 1985. Reforma a la Constitución Política de la República de Guatemala, Centroamérica.
- Biofor (Proyecto Biodiversidad y manejo forestal sostenible). 2003. Guía para la elaboración del plan de negocios para empresas forestales comunitarias. Petén, Guatemala, Biofor/ USAID-CONAP.
- Biofor (Proyecto Biodiversidad y manejo forestal sostenible). 2003. Manual del usuario sistema de contabilidad empresarial para unidades de manejo comunitarias certificadas en Petén, Guatemala. Petén, Guatemala CONAP-USAID-WWF-Chemonics-NPV. Proyecto Resolviendo condiciones para la Certificación Forestal en Petén, Guatemala. 34 p.
- Biofor (Proyecto Biodiversidad y manejo forestal sostenible). 2004. Manual de procedimientos administrativos para empresas forestales comunitarias. Petén, Guatemala, Biofor/USAID-CONAP. 117 p.
- Biofor (Proyecto Biodiversidad y manejo forestal sostenible). 2005. Análisis de las figuras legales que operan en el contexto de manejo forestal comunitario de la Reserva de la Biosfera Maya, Petén, Guatemala. Petén, Guatemala, Biofor/ USAID-CONAP. 13 p.
- Congreso de la República de Guatemala. 1961 Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus reformas. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. 1963. Código Civil, Decreto 106. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. 1970. Código de Comercio, Decreto 2-70. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. 1978. Ley General de Cooperativas, Decreto 82-78. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. 1992. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. 1992. Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas, Decreto 26-92. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. 2003. Ley de Organizaciones no Gubernamentales, Decreto 2-2003. Guatemala.
- Ministerio de Gobernación de Guatemala. 1998. Reglamento de inscripción de asociaciones civiles, Acuerdo Gubernativo 512-98.





Anexo 1

Cuestionario de entrevista con actores vinculados a la gestión empresarial de las EFC

EFC evaluada: _____

Fecha: _____

Persona entrevistada: _____

No.	Aspectos a evaluar en la EFC	Sí	No	N/A	Comentarios
A General					
1.	¿Tiene organigrama la empresa?				
2.	¿Se cuenta con manuales de responsabilidades y obligaciones del personal?				
3.	¿Están las funciones del departamento de contabilidad separadas de las que se enumeran a continuación:				
3a.	Ventas				
3b.	Compras				
3c.	Concesión de créditos				
3d.	Ingresos en efectivo				
3e.	Desembolsos en efectivo				
4.	¿Hay rotación entre las funciones de los empleados?				
5.	¿Reciben apoyo de otras organizaciones no gubernamentales?				
6.	¿Se encuentran al día los libros contables?				
7.	¿Se pagan los impuestos oportunamente en el plazo estipulado por las normas legales?				
8.	¿Ha sido la organización objeto de auditoría por parte de la SAT?				
9.	¿Se ajustan a un presupuesto los gastos y costos?				
B Caja chica					
1.	¿Se usa el sistema de fondo fijo?				
2.	¿Hay una sola persona responsable del fondo fijo?				
3.	Documentación probatorios de los gasto de caja chica:				



No.	Aspectos a evaluar en la EFC	Sí	No	N/A	Comentarios
3a.	¿Se exigen siempre en cada desembolso del fondo?				
3b.	¿Los aprueba una persona responsable de la empresa?				
3c.	¿Llevan el importe en cifras y en letras?				
3d.	¿Describen los artículos comprados?				
3e.	¿Se cancelan juntamente con los documentos justificantes?				
4.	¿Se reintegra el fondo a nombre del cajero responsable?				
5.	El cajero del fondo:				
5a.	¿Tiene acceso a los ingresos en efectivo?				
5b.	¿Tiene acceso a los libros generales de contabilidad?				
6.	¿Es razonable el fondo de caja chica?				
7.	¿Hasta qué monto se puede derogar con el fondo?				
8.	¿Se practican arqueos de caja sorpresivos?				
C.	Caja y bancos				
C.1.	Ingresos				
1.	¿Están las cuentas bancarias autorizadas por el representante legal de la organización?				
2.	¿Abre el correo una persona distinta a la que prepara los depósitos?				
3.	¿Abre el correo una persona que no tiene acceso al mayor de cuentas por cobrar ni al mayor general?				
4.	El empleado que abre el correo, ¿hace una lista del detalle de lo que se recibe?				
5.	¿Compara una persona independiente lo recibido según aparece en la lista del correo con los libros del cajero?				
6.	¿Se depositan en el banco los ingresos diariamente e intactos?				
7.	¿Se contabilizan diariamente los ingresos en los libros contables?				
8.	¿Se justifican los ingresos por ventas con las facturas y boletas de salida de inventario?				
9.	¿Verifica las pruebas de las ventas al contado una persona que no recibe su importe?				
10.	¿Deposita el dinero en el banco la misma persona que llena la boleta de depósito?				
11.	¿Se verifica que la boleta de depósito esté certificada por el banco con el mismo monto depositado?				



No.	Aspectos a evaluar en la EFC	Sí	No	N/A	Comentarios
12.	¿Envía directamente el banco los estados de cuenta a la empresa?				
13.	Cualquier personal de la empresa:				
13a.	¿Prepara facturas de ventas?				
13b.	¿Lleva los libros de venta?				
13c.	¿Tiene acceso al mayor de cuentas por cobrar?				
13d.	¿Tiene acceso a los estados de los clientes?				
13e.	¿Autoriza la ampliación del crédito?				
13f.	¿Aprueba los descuentos, devoluciones o bonificaciones?				
13g.	¿Firma documentos por pagar?				
13h.	¿Tiene alguna injerencia en las cobranzas?				
C.2.	Egresos				
1.	¿Están todos los cheques numerados desde la imprenta?				
2.	¿Se conservan y archivan todos los cheques anulados?				
3.	¿Se tiene una sola cuenta para el manejo de los ingresos y egresos de la empresa?				
4.	¿Se sellan todos los cheques anulados para que no puedan volverse a usar?				
5.	¿Se emiten cheques al portador?				
6.	¿Se controlan los cheques en blanco?				
7.	Las personas que firman los cheques son diferentes a las que:				
7a.	¿Manejan la caja chica?				
7b.	¿Aprueban los desembolsos?				
7c.	¿Contabilizan los ingresos?				
7d.	¿Pasan los asientos a la cuenta de mayor?				
8.	¿Se firman cheques en blanco con anticipación?				
9.	¿Llevan los cheques una contrafirma?				
10.	¿Los cheques para la firma, se presentan juntamente con la documentación probatoria, facturas, orden de compra y orden de recepción?				
11.	¿Se estampa un sello de cancelado a las facturas pagadas con cheques?				
12.	¿La misma persona que prepara los cheques es la que aprueba las facturas?				



No.	Aspectos a evaluar en la EFC	Sí	No	N/A	Comentarios
13.	¿Se hacen conciliaciones bancarias mensuales?				
14.	¿Da el visto bueno de la conciliación el propietario de la empresa?				
15.	La persona que prepara la conciliación bancaria:				
15a.	¿Firma los cheques?				
15b.	¿Contabiliza las transacciones al contado?				
15c.	¿Maneja efectivo?				
16.	¿Se contabilizan puntualmente todos los movimientos bancarios?				
D. Cuentas por cobrar					
1.	¿Hay una persona responsable para autorizar los créditos?				
2.	¿Firma el cliente algún documento por el crédito autorizado?				
3.	¿Se exige el pago en el plazo estipulado?				
4.	¿Se fija una reserva para cuentas incobrables?				
5.	¿Autoriza una persona responsable las bajas de las cuentas incobrables?				
6.	¿Se tiene controlado el saldo de las cuentas por cobrar?				
7.	¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar?				
8.	¿Se mantienen bien resguardados los documentos por cobrar?				
E. Inventarios					
1.	¿Hay una persona responsable del inventario?				
2.	¿Se coteja periódicamente el libro de inventarios con la disponibilidad?				
3.	¿Se hace entrega al guarda almacén mediante requisiciones?				
4.	¿El inventario lo realiza personal independiente del almacén?				
5.	¿Se contabilizan los ingresos al almacén oportunamente?				
6.	¿Se tiene por separado la mercadería en consignación?				
7.	¿Se contabiliza oportunamente la utilidad de la mercadería en consignación?				
8.	¿Pueden los empleados identificar sin dificultad los artículos a la hora de hacer el inventario?				



No.	Aspectos a evaluar en la EFC	Sí	No	N/A	Comentarios
9.	¿Se hace un corte apropiado de los ingresos y egresos de inventario?				
10.	¿Se maneja el sistema de mínimos y máximos?				
11.	¿Se tiene un seguro para la mercancía?				
F. Compras y gastos					
1.	¿Existe un departamento o empleado encargado de las compras?				
2.	Opera este departamento o empleado independientemente de los que se enumeran a continuación:				
2a.	¿Del departamento de recepción?				
2b.	¿Del departamento de contabilidad?				
3.	¿Se hacen por escrito las órdenes de compra?				
4.	¿Están enumeradas consecutivamente y con anticipación todas las órdenes de compras?				
5.	Se aprueban en las órdenes de compra los detalles siguientes:				
5a.	Precio				
5b.	Cantidad				
5c.	Proveedor				
6.	¿Recibe el departamento de contabilidad copia de los siguientes documentos?				
6a.	Orden de compra				
6b.	Informe de recepción				
7.	¿Se notifica al departamento de contabilidad inmediatamente de las devoluciones a los vendedores?				
8.	¿Se notifica al departamento de contabilidad inmediatamente las devoluciones a los proveedores?				
9.	¿Se aprueban las facturas antes de pagarlas?				
10.	¿Se ingresa al inventario la mercadería el mismo día en que se recibe?				



Anexo 2

Instituciones y personas entrevistadas durante el proceso de colecta de información

Organización	Funcionario/a	Puesto
Organizaciones gubernamentales		
CONAP Región VIII-Petén	Claudia Mariela López Díaz de Táger	Directora Regional
	Edín Orlando López Tejada	Director Técnico
	Jorge Ariel Morales Berges	Director ZUM-RBM
	Oswaldo Manuel Sterkel Mas y Erick Elvin Soto Pérez	Especialistas contables/auditores del Proyecto FIZUM (CONAP-FONACON-NPV)
Superintendencia de Administración Tributaria	Carlos Felipe Guerra Zepeda	Técnico de Recaudación y Gestión.
Ministerio de Trabajo y Asistencia Social	Armando Mas Reyes	Director Regional Región VIII-Petén
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Randolfo Vicinio Alvarado Monroy	Inspector
Registro Mercantil	Francisco Trujillo Aguilar	Registrador Región VIII-Petén
Empresas Forestales Comunitarias		
AFISAP	Milton Sinturión García	Presidente y Representante Legal
	Nubia Rebeca Soza	Gerente
	Gustavo Rodríguez Ortiz	Regente Forestal
	Carlos Vázquez	Técnico Forestal
	Horacio Acosta Chatá	Contador General
Cooperativa Carmelita, R.L.	Carlos Crasborn Ojeda	Presidente y Representante Legal
	Walter Ponce	Regente Forestal
	Iván Arredondo Crasborn	Gerente
	Jorge Mario Barco	Técnico Extensionista
AFICC	Felisa Navas	Presidente y Representante Legal
	Sergio Solís Carrera	Regente Forestal
	Welter Eliud Yanes Hoil	Extensionista
	Marco Tulio del Águila Ramos	Contador General
APROLAPA	Santos López Parada	Presidente y Representante Legal
	Erwin Flores	Extensionista



Organización	Funcionario/a	Puesto
OMYC	Manuel de Jesús Recinos Casasola	Presidente y Representante Legal
	Marlon Palma Tobar	Regente Forestal
	Julio René Gamboa González	Gerente Financiero
Árbol Verde, S.C.	Mártir Arturo Sánchez	Presidente y Representante Legal
	Carlos Maldonado Argueta	Regente Forestal
	Glenda Maritza Franco de Cisneros	Contadora General
Impulsores Suchitecos, S.C.	Manuel de Jesús Recinos López	Presidente y Representante Legal
	Jorge Luis Pol	Contador General
	Josué Gabriel Trujillo Burgos	Regente Forestal
Laborantes del Bosque, S.C.	Victorino Vargas Aldana	Presidente y Representante Legal
	Walter Morales	Contador General
	Wyllsson Martínez Gómez	Regente Forestal
Sociedad Civil El Esfuerzo	Raúl Enrique Ortiz Uck	Presidente y Representante Legal
	Milton Anibal Montenegro Ramírez	Contador General
	Wyllsson Martínez Gómez	Regente Forestal
Custodios de la Selva, S.C.	Julio César Escalante Rodríguez	Presidente y Representante Legal
	Wyllsson Martínez Gómez	Regente Forestal
FORESCOM, S. A.	Mario Reynoso López	Gerente
ONG		
ACOFOP	Marcedonio Cortave	Director Ejecutivo
	Juan Ramón Girón Manzanero	Subdirector
	Edwin Dubón y Aroldo Luna	Especialistas Administrativo-Financieros
	Mario Eduardo Rivas Mejía	Gestión Social Comunitaria
WCS	Roan Balas McNab	Director Ejecutivo
	Julio Zetina	Técnico
Asociación Balam	Byron Castellanos	Director Ejecutivo
NPV	Suamy Aguilar Mendoza	Director Ejecutivo
	Vinicio Herrera López	Director Técnico



Organización	Funcionario/a	Puesto
Rainforest Alliance	Gustavo Pinelo Morales	Coordinador Oficina Petén
	Manuel Manzanero Cano	Especialista Forestal
	Celia Eliza Quiñónez Carreta	Especialista en gestión empresarial
	Sergio Guzmán Barrios	Especialista en encadenamientos



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.



Proyecto Finfor
Bosques y Manejo Forestal
en América Central