

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA ESTUDIOS DE POSGRADO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO
PARA EL PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA
DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION”

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con
énfasis en Finanzas para optar al grado de Maestría

Elaborado por:
Christian Andrés Gutiérrez Moya, Carnet: 921770
Carlos Siles Meza, Carnet: A17545

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”,
Costa Rica
2003

DEDICATORIAS

A las mujeres de mi vida: María madre del Señor, Mayela Moya mi madre y a Karen Trochez la futura madre de mis hijos. A ellas dedico este trabajo y comparto la felicidad que ostento ahora, ya que también compartieron conmigo, el sacrificio y costo para alcanzar este objetivo.

Christian

Dedico este trabajo de graduación primero, a Dios Todo Poderoso, a mis padres, Bertilia Meza y Carlos Siles, bases importantes en mi vida por haberme inculcado principios y valores que son el resultado de lo que hoy es mi persona, a mis hermanas Ileana y Laura que han estado en las buenas y en las malas con mi familia y muy especialmente dedico esta graduación a mi esposa Haydeé y mi hijo Carlos Alonso, por su apoyo, comprensión y paciencia, dos personas que Dios a puesto en el camino de mi vida con las cuales he compartido sinceramente , alegrías, triunfos, tristezas y sinsabores, personas que hasta el día de hoy han sido apoyo y fuente de inspiración para seguir adelante y no desmayar.

Carlos

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Jesús por permitirme cumplir un sueño. A mis amigos Ton Kin Wong y José Mairena por su plena colaboración con este proyecto y por último a Carlos Siles por compartir su madurez y conocimientos con mi persona.

Christian

Agradezco, primero a Dios, a él el Poder y la Gloria por haberme permitido lograr alcanzar una nueva meta en mi vida, también a mi compañero de estudios y del Trabajo de Practica Profesional Christian Gutiérrez, como parte importante entre nosotros para el logro de este objetivo, también debo agradecer a los funcionarios del Consejo Nacional de Producción la confianza y apoyo que nos brindaron para el desarrollo de este trabajo, agradezco profundamente también al profesor Héctor González como tutor de nuestro trabajo por la dirección, apoyo y comprensión que recibimos de él.

Carlos

Este Trabajo fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Maestría.

MBA Marco Antonio Morales
Director del Programa

MSc. Hector González Morera
Profesor Coordinador

Lic. Edgar Zuñiga Marín
Lector Institucional

MSc. Hector González Morera
Profesor Tutor

Lic. Carlos Siles Mesa
Estudiante
Carnet A17545

Lic. Christian A. Gutiérrez M.
Estudiante
Carnet 921770

INDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Aprobación	iii
Indice	iv
Introducción	6
Capítulo I: GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO	17
1.1 Administración Financiera	17
1.2 Gestión Financiera	17
1.3 Modelo de Gestión Financiera a Corto Plazo	18
1.4 Conceptos básicos	19
1.5 Inversiones	20
1.6 Mercado de Valores	21
1.7 Inflación	23
1.8 Riesgo	23
1.9 Liquidez	25
1.10 Alternativas de Inversión	25
1.11 Títulos del mercado bursátil	27
1.12 Emisiones del sector público	27
1.13 Emisiones del sector privado	34
1.14 Control de Inversiones	35
1.15 Cuentas por cobrar	36
1.16 Vencimiento	40
1.17 Costos administrativos	40
1.18 Garantías	40
1.19 Bóveda de seguridad	43
1.20 Beneficios del modelo	44

Capítulo II:	CONFORMACION DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION Y DEL PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA	46
2.1.	El Consejo Nacional de Producción	46
2.1.1.	Planificación estratégica	46
2.1.2.	Organización	47
2.2.	El Programa de Reconversión Productiva	50
Capítulo III:	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRITICOS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA ACTUAL DEL CNP	70
3.1	Gestión Área de Tesorería	70
3.2	Objetivo General	70
3.3	Funciones	70
3.4	Estructura Organizacional	72
3.5	Procedimientos	75
3.6	Gestión de Cuentas por cobrar	79
3.7	Condiciones de la cartera	80
3.8	Cobro Administrativo y Cobro Judicial	81
3.9	Realización de los pagos	82
3.10	Normativa	82
3.11	Análisis de factores críticos	84
Capítulo IV:	PROPUESTA DE MODELO DE GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO	90
4.1.	Propuesta de Modelo de Gestión Financiera a corto plazo	90
4.2.	Procedimiento No. 1: Inversiones	97
4.3	Procedimiento No. 2: Cuentas por Cobrar	111
	Conclusiones y recomendaciones	128
	Bibliografía	131
	Anexos	133

INTRODUCCION

En muchas ocasiones, a través de los medios de comunicación, revistas de actualidad, cursos o seminarios, se escucha hablar acerca de lo consistente o consolidada que se encuentra determinada compañía en el mercado y de los procesos que la condujeron a ocupar posiciones de liderazgo. Algunas de estas empresas, a través de su nombre y trayectoria son reconocidas como organizaciones de un gran prestigio en su región, o en algunos casos, mas allá de sus fronteras de origen. Al estudiar estas compañías y sin necesidad de realizar un análisis muy minucioso en la estructura de ellas, se detectan en su conformación una gran variedad de subsistemas y segregados en ellos diferentes clases de modelos definidos, desarrollados, preparados y hasta mejorados con el transcurrir de los tiempos a través de la experiencia y el quehacer empresarial.

Como parte de estas estructuras, se halla necesariamente la compleja e indispensable constitución de un modelo financiero, que se compone no solo de las labores propias de esta área, sino también la conformación de todo un catálogo de funciones que respeta por supuesto el principio cambiante de la práctica financiera y su flexibilidad para adaptarse a situaciones, esquemas y contextos espaciales y temporales.

Mediante ley No. 7742 del 19 de diciembre de 1997, publicada en la Gaceta No. 15 del 15 de enero de 1998 se crea el “Programa de Reconversión Productiva del Sector Agropecuario” (PRP) como alternativa de desarrollo que procurase el crecimiento económico y la equidad en forma paralela, por medio del sector agropecuario.

Este programa surge en acatamiento de una recomendación de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) que quedó plasmada en el acuerdo agrícola de la Ronda de Uruguay, dentro del marco de negociaciones para alcanzar un acuerdo de libre comercio entre las naciones (GATT), en el que se reconocieron de manera explícita las acciones de

reconversión productiva como una medida a la que pueden acudir los Estados sin contravenir la normativa comercial internacional.

De esta forma, en el ámbito agropecuario, el país adquiere compromisos y se hace necesario definir, concretar e implementar un programa de reconversión productiva que fortaleciera y consolidara la competitividad y la rentabilidad que permitiera lograr un desarrollo económico equilibrado y que mejorara el nivel de vida del pequeño y mediano productor.

En la promulgación de la Ley citada se declara:

“...es de interés público la ejecución y el desarrollo de un Programa de Reconversión Productiva, que permita transformar integralmente los procesos productivos del sector agropecuario e insertarlos en el mercado internacional” (Gaceta No. 15 de enero 1998, Ley 7742:4)

Inicialmente la transformación que se menciona en la Ley se le había asignado al Programa Integral de Mercadeo (PIMA) ya que esta institución administraba un programa de reconversión productiva similar, pero en 1988 se determinó que resultaba más conveniente trasladar el manejo del PRP al Consejo Nacional de Producción (CNP), básicamente por la disponibilidad de recursos que poseía el CNP y además porque: *“...en esa época se discutía la reducción del Estado y el CNP figuraba entre las instituciones que podían desaparecer” (La Nación 13/03/03: pág. 3).*

Esta Ley modifica el artículo 3° de la Ley Orgánica del CNP No. 2035 del 17 de julio de 1956, y establece la finalidad del CNP en el marco del PRP y en el contexto del objetivo antes señalado.

Conviene mencionar que la Ley 7742 resulta amplia y detallada en cuanto a la estructura del PRP, probablemente con la intención de lograr el máximo aprovechamiento de los

recursos. Estos se destinarían a la capacitación de los productores beneficiarios del PRP, a proveer la transferencia tecnológica para mejorar los procesos de producción y al financiamiento de proyectos agroproductivos mediante la asignación de recursos reembolsables y no reembolsables; pero no especifica aspectos importantes como la asignación de recursos a la organización encargada de su administración.

Consecuentemente la administración financiera debía llevarse tal y como lo hacía el CNP antes de la reforma, es decir, manteniendo su organización interna, estructura pequeña que se utilizaba básicamente para la recuperación de carteras de crédito, como venta de servicios de bodegaje en las regiones, servicios técnicos de inspección y calidad y la entrega de productos subvencionados a otras instituciones del sector público; además se le daba seguimiento a una pequeña cartera de inversiones, compuesta de productos a corto plazo.

A partir del 15 de enero de 1998, fecha de vigencia de la Ley, el CNP asume la administración del PRP, para lo cual, se aprueban recursos por ₡2.500 millones destinados al financiamiento de la ejecución de proyectos productivos propios de las organizaciones de productores en todo el país.

Para la administración de los fondos, el CNP suscribe un contrato de fideicomiso con el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), acuerdo tomado por la Junta Directiva del CNP mediante Sesión No. 2040, artículo 9 del 28 de Octubre de 1998 el cual es firmado por las partes el 14 de Abril de 1999.

Hasta aquí pareciera que todo se organizó con cuidado, sin embargo, al realizar un análisis de los aspectos administrativo financieros del PRP, se encuentran deficiencias, como la carencia de manuales para el manejo financiero a corto plazo, y deficiencias en la administración y productividad de las inversiones y algunos desaciertos en la recuperación efectiva de las cuentas por cobrar. Además el CNP no vio aumentar su presupuesto para el

manejo específico del PRP, lo que genera escasez de recursos para la ejecución de funciones adicionales creando insuficiencias de infraestructura y de personal capacitado.

La absorción por parte del CNP de las funciones de fideicomiso bajo las condiciones actuales, generaría un impacto negativo en su funcionamiento, eso ocasionaría entre otras cosas: deficiente manejo de recursos (inversiones altamente riesgosas o poco rentables), aumento de la cartera morosa, deficiencias administrativas, falta de procedimientos estandarizados y falta de supervisión o dirección interna.

El CNP es una entidad pública de carácter desconcentrado de muy amplia trayectoria e importancia en el desarrollo social y económico de nuestro país. Dada su responsabilidad dentro de la función pública, el CNP reconoce la existencia de debilidades y por esta razón, está dispuesta a apoyar por medio de la Gerencia General la realización de este proyecto.

A pesar de ser una institución tan importante, el CNP cuenta con una planilla de colaboradores muy eficientes y dispuestos a ayudar con toda iniciativa de mejora. Normalmente en las empresas con características similares, se perciben ambientes fríos y de poca cooperación.

Dado ese interés, hay anuencia para el contacto con las personas encargadas de la gestión del PRP y disponibilidad para facilitar la información que se considera necesaria.

El presente trabajo de investigación trascendió la evaluación de la estructura financiera del CNP enfocada en aquellas gestiones de corto plazo y pretendió mediante el diseño de un modelo de gestión financiera abarcar los componentes que dentro de este se contemplan, de forma que el CNP pueda manejar el PRP a través de un sistema completo y eficiente.

Tomando en cuenta que el PRP requiere de un modelo complejo para su funcionamiento se consideró esta investigación como una labor ardua y que aún realizando

un trabajo integral acerca de un modelo financiero - administrativo, quedarían al descubierto aspectos deficientes dentro del Programa.

La sensibilidad política que la dirección general del CNP le concede el manejo de PRP, considerando los pronunciamientos de la Contraloría General de La República, podrían limitar el manejo de alguna información estimada como confidencial.

No se puede obviar que programas de naturaleza similar se ven negativamente afectados por la inevitable corrupción política que envuelve a las estructuras del aparato burocrático. Esto se evidencia en el proceso de asignación de los recursos y seguimiento de los mismos. Es por lo tanto una limitación enfrentar estructuras cerradas o definidas por situaciones políticas y que convergen de alguna forma en la investigación. Ya el CNP por ejemplo, ha sido objeto de denuncias por problemas en la asignación de los recursos del PRP, algunos de los cuales se consideran mal dirigidos.

El CNP obtiene una herramienta útil para la implementación de un sistema financiero, técnico y apropiado para un manejo eficiente del PRP. Esto fortalecerá la función de los administradores para el buen desempeño de su función y para la toma de decisiones.

Asimismo, este modelo cimentará las bases para la implementación de Programas similares y posteriores que emprenda la institución y contribuirá en brindar un mejor enfoque a toda su actual estructura organizacional.

El objetivo general es estudiar y analizar las funciones y tareas que se realizan en el CNP y proponer un modelo de la gestión financiera a corto plazo de forma que se cumplan eficientemente los objetivos del PRP, el manejo apropiado de sus inversiones y cuentas por cobrar, lo cual contribuirá a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento financiero de la institución. Con esto se logrará:

1. Definir el marco teórico de los componentes principales de un sistema de gestión financiera a corto plazo, la administración e inversión de los recursos destinados al programa y la eficiente recuperación de las cuentas por cobrar.
2. Definir la estructura actual del Consejo Nacional de la Producción y del Programa de Reversión Productiva.
3. Identificar los factores que provocan la ausencia de un marco de gestión financiera a corto plazo en el CNP y que no le permiten absorber el manejo del PRP.
4. Analizar la administración e inversión de los recursos destinados al programa y la eficiente recuperación de las cuentas por cobrar y proponer un modelo de la gestión financiera a corto plazo, focalizado en las inversiones a corto plazo y las cuentas por cobrar.

Para lograr los objetivos indicados se utilizó la siguiente metodología.

Para definir el marco teórico del trabajo se utilizó el siguiente procedimiento: por la singularidad del primer objetivo, se ubica dentro del tipo de investigación descriptiva. Considerando que los estudios descriptivos pretenden: “...describir situaciones y eventos” (Hernández, 1998: 40). Esto es decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 1998: 40)

Como complemento a la investigación, se utilizan diferentes métodos, para extraer información esencial de los documentos, así como ideas principales de párrafos o textos de la documentación que es utilizada. Las Técnicas utilizadas fueron: Análisis Documental, procedimiento que se debe seguir para la recolección de la información necesaria para

sustento de este objetivo. También se elaboró una ficha bibliográfica que se obtuvo a través de observación directa, y que corresponde a notas de la lectura de los diferentes textos, posteriormente agrupadas por tema y utilizarlas en la redacción del capítulo. Los temas están relacionados con las diferentes definiciones y conceptos de los componentes que son parte de la estructura de una gestión financiera.

Se desarrollaron los siguientes conceptos: Administración financiera, administración financiera a corto plazo, inversiones, alternativas de inversión, cuentas por cobrar, recuperación de los recursos, control de la recuperación y garantías.

Se utilizaron fuentes secundarias (libros y tesis), en el caso de los libros utilizados podemos mencionar, Dirección de Inversiones, de Sauvain, Harry.; Análisis Financiero, de Rosendelf, Felix.; Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, de Instituto Mexicano de Contadores Públicos; La gestión de Crédito a Corto Plazo, de Lisambert F.; Análisis Financiero, de Bowlin Oswald D; y entre las tesis consultadas podemos mencionar, Aplicación de un Modelo para Optimización de Carteras, de Aguilar Montoya Ma. del Rocío; Sistema de Control Interno para la Administración de Títulos valores en el Departamento Financiero del Banco Central, de Cerdas Sáenz Tobías; Los Controles Internos en la Bolsa Nacional de Valores S.A., de Lee Ang, Elizabeth.

Así definimos la conformación del CNP y del PRP para lograr el segundo objetivo: Se utilizó la investigación descriptiva, con el fin de decir como es el CNP, y como se conforma éste. De la misma forma para el PRP. Como complemento a la investigación, se utilizaron los métodos clásicos, ya que por medio de estos se extrae información esencial de los diferentes documentos que serán consultados a lo interno del CNP. "*...análisis profundo para encontrar la idea principal de cada párrafo o texto...*" (Duncan et al, 1990: 40). Las técnicas utilizadas fueron la recopilación documental y análisis bibliográfico, procedimiento que se a de seguir con el fin de obtener la información necesaria para lograr el objetivo que se describe. Los instrumentos utilizados fueron fichas bibliográficas y de trabajo como instrumentos principales, la información documental proporcionada

básicamente por el Consejo Nacional de Producción, disponible en su biblioteca o a través de la página Web. Se ubicó esta información dentro del esquema organizacional tanto del CNP como el que esta institución definió para el Programa de Reconversión Productiva.

En este caso se consultó sobre los objetivos y políticas planteadas por la institución, organigrama, reglamentos, comunicados, conformación y funcionamiento de la estructura administrativa financiera del CNP y del PRP. Se utilizaron fuentes secundarias de períodos de los tres últimos ejercicios económicos como informes auditados, libros de actas, informes administrativo financieros y contables además fuentes terciarias como son brochures, boletines, memorias anuales, entre otros.

Para definir los factores críticos del capítulo tercero se usó la siguiente metodología: Investigación descriptiva ya que persigue la familiarización con el problema con el fin de recolectar y seleccionar la información necesaria y adecuada para el diseño de un modelo de gestión financiera. "es la descripción de fenómenos, usa observación, estudios correlacionales y de desarrollo, es el primer nivel del conocimiento científico" (Barrantes, 1991: 64). Método inductivo, el cual nos permitió partir de observaciones que dirigían hacia el problema en investigación. Este está definido como: "Axioma, definición, principio, causa o ley universal que conduce a la inducción" (Eyssautier, 1989: 101). Además: Analítico – sintético, ya que se examinaron e investigaron variables cada una de estas por separado, con el objetivo que al final de la investigación, diseñar un modelo de gestión financiera a corto plazo para el PRP. Este método se define de la siguiente forma: *"descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado volviendo a agrupar las partes para considerarlas en un conjunto"* (Eyssautier, 1989: 105). La técnica utilizada fue a través de una entrevista estructurada, con el fin de recopilar opiniones tanto orales como escritas, para lograr obtener la información necesaria la cual se constituyó en pilar importante para el logro de un buen diseño de una estructura financiera. Para definir entrevista se cita en otra bibliografía: *"recopilación de testimonios orales y escritos provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes"* (Garza, 1989: 184). Esta entrevista estructurada se aplicó a toda la población

constituida por la Dirección Administrativa - Financiera del CNP, con el fin de recopilar opiniones tanto orales como escritas, para lograr obtener la información de forma tal que ayude realmente a la solución del problema que se persigue. Al cuestionar la aplicación de una entrevista sobre un cuestionario el libro Metodología de Méndez indica: *"la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente"* (Méndez, 2002: 156). Esto se ajusta a la población que seleccionamos ya que la totalidad de los individuos de la Dirección Administrativa-Financiera del CNP pertenecen a diferentes escalas jerárquicas y con diferentes niveles de acceso. Será estructura por que *"previamente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas"* (Méndez, 2002: 198). A través del procesamiento de los datos obtenidos en la entrevista se obtuvo información tanto del modelo que utiliza el CNP para la realización de su gestión financiera, como de las posibles deficiencias que posea ese modelo para asumir el manejo integral del Programa de Reconversión Productiva. Se utilizó también la observación con el fin de reforzar la información recolectada por medio de la entrevista. Los indicadores analizados se aplicaron a los componentes del modelo de gestión financiera que se desarrollo. Estos fueron básicamente: nivel de riesgo de las inversiones, rentabilidad de las inversiones, alternativas de inversión, estado de las cuentas por cobrar por niveles, niveles de morosidad, estandarización de procedimientos, supervisión directa, recuperación y garantías. Como fuentes primarias, personas y hechos. Los datos provienen de una fuente primaria cuando el investigador los obtiene y los procesa. En este caso corresponde al personal de la división administrativo financiero del CNP en forma integral.

En este mismo capítulo finalmente se logró proponer el modelo siguiendo la siguiente metodología: Investigación descriptiva ya que persigue la familiarización con el problema con el fin de recolectar y seleccionar la información necesaria y adecuada para el diseño de un modelo de gestión financiera a corto plazo para el PRP. También se utilizó la explicativa, ya que persigue la familiarización con el problema con el fin de haber recolectado y seleccionado la información necesaria y adecuada en el diseño del modelo de gestión financiera a corto plazo para el PRP. Para ello se siguió el método inductivo-

deductivo, este con el fin de concluir con la propuesta del modelo de gestión financiera a corto plazo para el PRP, este método *"estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general, enseguida se deducen las normas individuales"* (Eyssautier, 1989: 105). Las técnicas usadas fueron la observación y la aplicación de los resultados de la entrevista, sobre los resultados obtenidos de la propuesta presentada del modelo de gestión financiera a corto plazo para el PRP. Se realizaron entrevistas personales necesarias con el fin de asegurarse lograr el objetivo el cual es contribuir con el diseño del modelo de gestión financiera a corto plazo, el cual permite un manejo eficiente de los recursos del PRP y los propósitos asignados al CNP. Los indicadores de evaluación son los mismos del capítulo anterior: inversiones, alternativas de inversión, cuentas por cobrar, recuperación de los recursos, control de la recuperación y garantías. El modelo como herramienta facilita el proceso para la toma de decisiones y participación con opiniones de los funcionarios involucrados, quienes expondrán sus observaciones al modelo. Las fuentes usadas fueron primarias, personas y hechos, en este caso corresponderá a la Dirección Administrativa Financiera del CNP. Estas personas corresponden a los funcionarios de la dirección mencionada quienes brindaron información a través de los cuestionarios personalizados. Además se utilizó como fuente toda la información recopilada y analizada en los capítulos anteriores así como la revisión de material bibliográfico específico de la materia de finanzas.

A continuación describimos brevemente lo que se aborda en cada capítulo. En el capítulo I se conceptualiza el proceso de la administración financiera y en el se desarrollan todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para una gestión eficiente.

En inversiones se tocan aspectos básicos que deben ser tomados en cuenta como parte de una buena gestión, como lo son, el mercado de valores, la inflación, riesgo; así como las diferentes alternativas de inversión. En las cuentas por cobrar se mencionan aspectos importantes como la recuperación de la cartera, control de la recuperación y garantías entre otros.

En el siguiente capítulo se presenta, como está conformado el Consejo Nacional de Producción, informando sobre su historia, su plan estratégico, la conformación de su estructura organizacional, y también sobre el Programa de Reversión Productiva, donde se dan a conocer la ley por la que fue constituido, así como sus metas y objetivos, el modo de su financiamiento, además de sus políticas y regulaciones.

El capítulo III corresponde a la identificación de los factores críticos que se presentan en la estructura financiera del Consejo Nacional de Producción, en él se resaltan las principales labores que se desarrollan específicamente en el área de tesorería y aspectos que inciden en el desarrollo de su gestión, tales como las políticas internas de inversión, los problemas de infraestructura, el recurso humano que lo compone, así como las políticas externas y su coordinación interinstitucional

Y el último capítulo se desarrolla la estructura que permitirá que el modelo propuesto sea aplicable y evaluable a través de las siguientes etapas:

- ❖ Proposición de la estructura organizacional y clasificación de funciones y tareas que realizan cada uno de los colaboradores del área de Tesorería, donde se encontraran las unidades del trabajo para el desarrollo del proceso del PRP.
- ❖ Reorganización y distribución de los procedimientos generales que ejecuta la tesorería,
- ❖ Propuesta para el desarrollo de las actividades, mediante la cual quedan documentadas las funciones para el manejo de las cuentas por cobrar y las inversiones del PRP.

CAPITULO I: GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO

1.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La presente investigación se dedica a estudiar el diseño de un modelo de gestión financiera a corto plazo. Para ello se debe conceptualizar el proceso de administración financiera ya que a través de él se logrará ir definiendo la estructura que se requiere para el planteamiento del modelo.

Por tanto, entendemos administración financiera como una serie de acciones que guían los procesos de la toma de decisiones y que incluyen ciertos componentes que la definen como son: la inversión, la especulación, el crédito y los valores. Esto se encuentra tácitamente expuesto por el libro Contabilidad financiera de Charles T. Horngren:

“se preocupa principalmente de la forma en que las finanzas pueden servir a las personas que debiendo tomar las decisiones con respecto a una organización, se encargan de realizar dinero a través de la inversión o la emisión de deuda y a la administración de los ingresos y gastos de una organización.” (Horngren, 1990: 6)

1.2 GESTION FINANCIERA

Según los autores en materia de finanzas, la administración financiera y sus componentes atraviesan una serie de fases en el tiempo, las que conllevan a la realización de la gestión financiera concluyente.

Estas fases o etapas se encuentran definidas según variadas clasificaciones ya sea de acuerdo al precio de determinado producto o el volumen de producción de una empresa, el ciclo de vida de una cartera de inversiones o el plazo de la cartera de crédito.

Para el desarrollo de una gestión financiera a corto plazo, el enfoque utilizado es el que resume que una empresa debe hacer frente en el corto plazo a una serie de compromisos en

que incurre necesariamente por el desarrollo mismo de su actividad. Como menciona Aldag en el libro *Introducción a la Administración Financiera*:

“...ante esta situación si la empresa no dispone de efectivo, debe salir al mercado monetario a financiarse y la responsabilidad de todo administrador financiero es conseguir dichos recursos al menor costo posible” (Aldag, 1991: 410)

La esencia de la gestión financiera a corto plazo es por tanto, cuando el administrador financiero o gerente financiero debe tomar decisiones en torno a las gestiones de inversión o recuperación de fondos para hacer frente a los flujos de efectivo de la empresa y la consecución del capital de trabajo que se requiere.

En el caso del CNP la prioridad a corto plazo no es la consecución de los recursos sino más bien el control interno que se desprende del manejo de los recursos existentes.

1.3 MODELO DE GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO

La estructura orgánica actual del departamento de tesorería del CNP no permite visualizar claramente las actividades que se realizan en cuanto a la gestión financiera de las inversiones en títulos valores y serias deficiencias en el sistema de cuentas por cobrar ya que no existe una unidad encargada de realizar esta labor, en donde se designen funcionarios responsables en las etapas que componen el proceso integral financiero.

Es necesario implementar una estructura que permita el manejo adecuado del efectivo para que este sea sustituido eficientemente por valores negociables, y así, pretender sacarle el mayor aprovechamiento.

La anterior es la justificación del porque el modelo resulta necesario pero para la conformación del modelo primero se debe tener clara una definición precisa que es extraída de cualquier diccionario de la lengua española: *“Reproducción ideal y concreta de un objeto o fenómeno con fines de estudio y experimentación”*. (Océano Uno, def. modelo)

Está claro que debe establecerse una estructura ya sea reproducida o creada para alguna aplicación. Esta aplicación será la gestión financiera en el CNP, respecto a “gestión”, el mismo diccionario señala: *“Diligencia que se realiza para lograr un negocio o fin”*. (Océano Uno, def. gestión).

Los dos componentes principales de la gestión financiera serán debidamente definidos en este capítulo.

Este modelo comprende el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que lleva a la autorización de las transacciones y actividades, con el propósito de fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de las políticas relacionadas y el logro de las metas y objetivos programados. Existen modelos que se perfeccionan día con día, para el manejo del efectivo a corto plazo en aras de lograr su maximización, tal como lo hacen las mejores instituciones de investigación. Dentro de ellas encontramos los denominados fondos de inversión, algunos de ellos son definidos por el portal de finanzas de “Geocities.com”:

“Fondos de inversión: Institución sin personería jurídica propia que tiene como objetivo la propiedad comunitaria de unos activos con finalidad de lucro. Existe una sociedad gestora que es la encargada de administrar el fondo y una entidad depositaria que se encarga de custodiar sus activos. A todas aquellas personas que forman parte del fondo se les da el nombre de participes”

<http://www.geocities.com/unam/finansas/misapuntes.htm>

1.4 CONCEPTOS BÁSICOS DE INVERSIONES

Uno de los elementos más importantes para el desarrollo de las finanzas corporativas (y para algunos financistas el más importante), se encuentra en el análisis de los flujos de efectivo, que la empresa produzca a través de su operación diaria. Para valorar un esquema integral de inversiones se debe considerar el análisis del flujo de efectivo como herramienta fundamental para el control de los recursos financieros. Este incluye los posibles ingresos y

egresos dados en un período de tiempo; con el cual entre otras cosas, se pueden determinar las partidas de efectivo que se mantendrán ociosas en ese periodo de tiempo y las partidas que requieren de un tratamiento a corto plazo y que generen producción o incrementen su utilidad.

Este apartado se dedica a investigar el proceso de inversión en títulos valores, para esos efectos es necesario comprender algunos conceptos básicos.

1.5 DECISIONES DE INVERSION

La sección de tesorería, como ente ejecutor de las decisiones de inversión, debe procurar que los excesos de fondos o los recursos ociosos, que superan las necesidades normales de operación, se destinen a inversiones rentables y fácilmente negociables. Para estas decisiones de inversión, la tesorería debe tener una política auto impuesta de obtener el máximo rendimiento en el mínimo de riesgo; el riesgo no se pueden eliminar del todo y además, usualmente, las empresas asumen riesgos razonables para obtener un buen rendimiento.

Al respecto la SUGEVAL recomienda a través de su página en Internet:

“El buen juicio y análisis financiero son los criterios más utilizados para decidir qué tipo de valores negociables se deben adquirir, además se deben de tomar en cuenta el riesgo, el emisor, tasa de rendimiento, plazo de la inversión, diversificación de la cartera y el entorno económico. La adquisición de inversiones se puede realizar mediante los emisores o la bolsa de valores, ya sea en el mercado primario o secundario. Es este mercado bursátil se pueden encontrar una gran variedad de títulos de instrumentos financieros como son los bonos, los certificados y otros títulos”
(www.sugeval.fi.cr)

1.6 MERCADO DE VALORES

Se define como el mecanismo que permite la emisión, colocación y distribución de los títulos valores. Se puede afirmar que este es el segmento más importante del mercado financiero y que de él depende el ahorro de mediano y largo plazo siendo este circulante, el que más requieren las economías para su desarrollo.

“La oferta en este mercado esta formada por el conjunto de títulos emitidos por el Estado y las empresas, tanto públicas como privadas. La demanda esta constituida por los ahorros disponibles para inversión tanto de personas físicas como jurídicas”
(www.sugeval.co.cr)

y que en nuestro caso provienen de los aportes efectuados por las diferentes organizaciones del sector público que se desenvuelven en el sector agropecuario.

"El mercado de valores esta formado por el mercado primario y el secundario. El primero se define como un “conjunto de operaciones que componen la colocación de nuevas emisiones de títulos en el mercado y al cual acuden las empresas para completar los recursos que necesitan para la financiación de sus proyectos de expansión, consolidación o diversificación de sus carteras”
(www.sugeval.co.cr)

o bien, emplearlos en otras actividades productivas. Estas colocaciones se realizan mediante oferta pública, que sólo pueden hacer el Estado y las empresas inscritas en la Bolsa Nacional de Valores, mediante publicaciones en las cuales se detalla la información básica del emisor y las características de los títulos.

El mercado secundario comprende el conjunto de transacciones que representa la transferencia de la propiedad de los títulos ya colocados en el mercado primario y cuyo objeto es dar liquidez a los tenedores de esos títulos.

Según la revista actualidad económica a través de su página en Internet: *“La eficiencia del Mercado de Valores esta condicionada por varios factores”*

(www.actualidadeconomica.com/ed.15/2001: 15) y entre ellos menciona los siguientes:

Facilitar el flujo ahorro - inversión: esta función tiene por objeto facilitar la transferencia de recursos entre oferentes de fondos (ahorradores) y personas deficitarias, demandantes de fondos (inversionistas). En el mercado de Valores esta transferencia se lleva a cabo a través de la emisión de los títulos por parte de las empresas.

Optimización de la asignación de recursos: Implica la necesidad de que los recursos disponibles sean asignados a la alternativa más rentables, tanto desde el punto de vista económico como social, a fin de asegurar la mayor tasa de desarrollo económico.

Liquidez: El financiamiento de inversiones que tienen un período de duración relativamente prolongado, requiere obtener capitales de mediano y largo plazo, mediante la emisión de títulos de larga vida. Sin embargo pocos inversionistas estarán dispuestos a adquirir tales instrumentos si no se les asegura su liquidez, ante la eventual necesidad de recuperar los fondos aportados. Esta liquidez solo la puede asegurar un mercado secundario eficiente, donde concurren libremente vendedores y compradores, y en el que los precios establecidos correspondan a un justo equilibrio entre la oferta y la demanda.

A su vez, la eficiencia del mercadeo de valores requiere el cumplimiento de algunos *“requisitos indispensables”*, entre los cuales se mencionan en las mismas páginas de la dirección de Internet de la revista actualidad económica (www.actualidadeconomica.com/ed.15/2001) los siguientes:

Gran variedad de emisores y de títulos, amplia información sobre emisores y títulos para que las preferencias de inversión se ejerzan en función del riesgo que los inversionistas están dispuestos a aceptar, además que los títulos negociados sean los más homogéneos y estandarizados posibles, estos con las debidas regulaciones claras y estables, acompañadas

de una adecuada fiscalización que detecte oportunamente las infracciones, también la existencia de intermediarios eficientes, que operen en un régimen de competencia que aseguren bajos costos de intermediación

1.7 INFLACIÓN

Un fenómeno importante y general que el analista financiero debe seguir con atención es la inflación. La teoría económica clásica la define como un alza generalizada del nivel de precios como consecuencia de un fuerte aumento en la masa monetaria. La teoría cuantitativa del dinero, la define como una relación sencilla entre el nivel de precios, cantidad de dinero y velocidad de circulación del mismo. Sin embargo, la inflación siempre puede expresarse de la forma siguiente: *“alza generalizada de los precios como consecuencia de un aumento de la demanda superior a la oferta de bienes y servicios”* (PCGA, 1987: 19)

Esta definición corresponde a una inflación provocada por la demanda, la cual ha prevalecido durante muchos años principalmente a la emisión excesiva del dinero.

1.8 RIESGO

Lo que hace que una inversión en el mercado de capitales sea arriesgada es que haya un abanico de resultados posibles, la medida usual de éste es la desviación típica o la varianza. Richard Brealey y Stewart Myers, expresan sobre el particular lo siguiente:

“El riesgo de una acción puede descomponerse en dos partes. Hay un riesgo único o propio, que es específico para cada acción, y hay un riesgo de mercado que procede de las variaciones del conjunto del mercado. Los inversores pueden eliminar el riesgo único manteniendo una cartera diversificada, pero no pueden eliminar el riesgo de mercado. Todo el riesgo de una cartera completamente diversificada es el riesgo de mercado.” (Brealey y Myers, 1991: 156)

La contribución de una acción al riesgo de una cartera completamente diversificada depende de la sensibilidad a las variaciones del mercado. Esta sensibilidad es conocida

habitualmente como beta. Se debe entender el factor riesgo en las decisiones de inversión como la probable variabilidad en los flujos de fondos empleados; es decir, el riesgo financiero será la medida de la incertidumbre que se adquiere frente al futuro de la inversión y vendrá dado por la variabilidad en las cifras empleadas.

Puesto que el riesgo existe realmente en cualquier decisión por tomar, aumentando su magnitud cuanto más larga sea la diferencia entre la decisión y el resultado, debe encontrarse el método que permita incluir la medida del riesgo dentro del proceso de decisión.

“Algunos préstamos no son arriesgados mientras que otros son muy especulativos”, esto señala Johnson Robert en el libro administración financiera y agrega:

“Los inversores exigen una prima cuando invierten en proyectos arriesgados. En el extremo seguro del espectro se encuentran los títulos del Estado. Estos están respaldados por la fe, el crédito y los poderes tributarios del Estado y son seguros porque existe una certeza casi absoluta de que se pagarán los intereses de la deuda pública”. (Johnson R, 1978: 312)

En una situación intermedia se encuentran los préstamos concedidos a sociedades y entidades locales solventes. Entre las inversiones arriesgadas, en las que existe una elevada probabilidad de incumplimiento, se encuentran las que se realizan en compañías que están al borde de la quiebra, ciudades cuyas bases impositivas están disminuyendo o países latinoamericanos con una gran deuda exterior y poca renta procedente de las exportaciones.

En los Estados Unidos, el Estado paga lo que se denomina tipo de interés “sin riesgo”, que en los últimos diez años ha oscilado entre un 5 y un 15% anual en el caso de los préstamos a corto plazo. Los títulos más arriesgados pueden rendir entre 1 y un 2 o incluso un 5% anual más que el tipo sin riesgo.

1.9 LIQUIDEZ

Se dice que un activo es “líquido” si se puede convertir en efectivo rápidamente sin perder apenas valor. La mayoría de los títulos que se comercian, incluidas las acciones ordinarias y los bonos de empresas y del Estado, pueden convertirse rápidamente en efectivo con un valor cercano al que tengan en ese momento. *“Los activos que no son líquidos son aquellos para los que nos existe un mercado perfectamente establecido”* (Diccionario de Administración y Finanzas, 1993.pag.305).

1.10 ALTERNATIVAS DE INVERSION

Las numerosas posibilidades pueden seleccionarse y equilibrarse de modo que se alcancen los vencimientos y los riesgos apropiados para la situación financiera del programa. Los bancos públicos y privados y los corredores, proporcionan al administrador financiero información detallada sobre cada una de las formas de inversión. Los rendimientos sobre estos valores negociables cambian de acuerdo con las diferentes condiciones de los mercados financieros.

El administrador financiero debe mantenerse actualizado sobre estas características y seguir el principio de seleccionar inversiones que ofrezcan vencimientos, rendimientos y riesgos apropiados para el programa.

Para que el PRP sea eficientemente administrado desde el punto de vista de la liquidez que pueda proporcionar un modelo de gestión financiera, las inversiones deben considerarse como se analizó, el componente capaz de proporcionar los recursos para el desarrollo y crecimiento del programa.

Las siguientes serían en teoría, las posibilidades de inversión negociadas en el mercado costarricense que se encuentra en franca expansión:

Como se menciona en líneas anteriores existen modelos que permiten realizar el manejo del efectivo en forma que se produzca la maximización más alta posible. Los fondos de inversión tienen diferentes clasificaciones que se definen seguidamente:

Fondos de inversión asegurados: Son aquellos fondos de inversión que en sus condiciones, garantizan una rentabilidad mínima a los partícipes.

Fondos de inversión de capitalización: Son unos tipos de fondos de inversión que reinvierten los rendimientos que obtienen acumulados al patrimonio del fondo, produciendo un incremento del valor liquidado de las participaciones.

Fondos de inversión de reparto: Son un tipo de fondos de inversión que distribuyen con periodicidad dividendos entre sus partícipes. Se complementan con los Fondos de inversión de capitalización.

Fondos de inversión en activos del mercado monetario: Son los llamados FIAMM. Son un tipo de fondos que por ley, deben realizar sus inversiones en títulos de muy fácil venta o de vencimiento a corto plazo (hasta 18 meses), de forma que faciliten la liquidez inmediata de sus participaciones.

Fondos de inversión en derivados: Son unos fondos de alto riesgo, ya que las inversiones las realizan en los mercados de derivados (futuros, forwards, opciones y swaps). Son fondos con un carácter especulativo y con un riesgo muy grande, por lo que su potencial de rentabilidad es también muy elevado. Actualmente estos fondos no figuran entre los aprobados por nuestra legislación, dado que estos manejan valores de bolsas bursátiles de mercados desarrollados. Pero es muy probable que en pocos años se encuentren dentro del mercado financiero nacional. Actualmente se realizan algunos movimientos con este tipo de valores cobertores de riesgo, pero en forma muy desconfiada y tímida por sus novedosas características.

Fondos de inversión inmobiliaria: Son los llamados FII. Sus inversiones por ley se han de realizar exclusivamente en los sectores inmobiliarios: viviendas, oficinas, locales comerciales, entre otros.

Fondos de inversión mobiliaria: Se les conoce como FIMM y su tendencia inversora es a largo plazo, por lo que suelen complementar a los FIAMM. Se pueden invertir tanto en acciones como en títulos de renta fija y no existen por ley limitaciones en cuanto a plazo de vencimiento, siempre que dichos títulos coticen y se negocien en mercados organizados.

Fondos de pensiones: Son aquellos fondos de inversión que se forman a través del patrimonio generado por medio del ahorro colectivo de un plan de pensiones.

1.11 TITULOS NEGOCIADOS EN EL MERCADO BURSÁTIL

La información respecto a las alternativas de inversión del mercado bursátil, se extrajo en su mayor parte del documento El ABC de Bolsa elaborado por elaborado por BN Valores, Puesto de Bolsa. En el se especifica que las alternativas para el inversionista provienen de emisiones que se clasifican en el sector público y en el privado. Brevemente se mencionan las diferentes opciones:

1.12 EMISIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Títulos de propiedad de deuda interna: Son emitidos por la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda, con el respaldo de Bonos de deuda interna que emite el gobierno y deposita en el Banco Central de Costa Rica, por lo que gozan de bajo riesgo. En el mercado se ofrecen varios tipos de este instrumento, entre ellos están los TIAB, el TINDEX, Tasa Básica y Tasa Fija, ellos se diferencian básicamente por el tipo de rendimiento.

Inversiones de corto plazo: Este mecanismo es utilizado para ejercer control monetario por parte del Banco Central en forma permanente, en coordinación con los títulos de Propiedad

del Ministerio de Hacienda, los que recientemente pasaron a sustituir a las emisiones de los Bonos de Estabilización Monetaria del Banco Central de Costa Rica.

Además se indica respecto a esta figura:

“Las inversiones a corto plazo no se emiten bajo la figura de un título valor, más bien por medio de recibos de dinero que confirman la inversión en este mecanismo en los términos acordados” (ABC de Bolsa, 2001: 18)

Bonos de estabilización monetaria: Seguros de que los Bonos de Estabilización Monetaria *"son uno de los instrumentos más apetecidos por los pequeños y grandes inversionistas de nuestro mercado"* se cita en la página del Banco Central de Costa Rica, dadas las atractivas tasas de interés que ostentan. Este sitio Web: (<http://www.bccr.fi.cr/inversiones>) menciona que estos se emiten con el objeto de recoger numerario que se encuentra en poder del público. Generalmente el plazo de estos bonos es de 1, 2, 3, 6, 9 y 12 meses completos, pudiéndose variar con lo que establece la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica.

Las retribuciones que reciben los inversionistas que compran este tipo de títulos valores son fijadas por la gerencia del Banco Central de Costa Rica, de acuerdo con las necesidades de captación que se tenga en ese momento, siendo canceladas mensual o trimestralmente según lo requiera el cliente, *"el monto mínimo por el cual se emiten estos bonos es de ₡1.000.00 a partir del cual se pueden adquirir múltiplos de mil colones sin tope superior"*, según se indica en la página mencionada.

Los bonos de estabilización monetaria tienen la garantía del Banco Central de Costa Rica y se pueden comprar en sus ventanillas o cajas ubicadas en las oficinas centrales, en la Bolsa Nacional de Valores o en la banca del estado, además en estos lugares los pueden hacer efectivos; estos bonos pueden ser confeccionados al portador o a nombre del cliente según este lo disponga.

Sus ventajas principales son: que *"cuentan con el respaldo del Banco Central de Costa Rica, son negociables en la Bolsa Nacional de Valores y son de fácil adquisición"*. Su desventaja es que no funcionan como garantía de créditos financieros.

Otras características de estos títulos son: que el costo de la inversión para el ahorrador es nulo en el mercado primario; en el mercado secundario los costos de correturía son gravados con el 8.8% de impuesto sobre la renta y son embargables.

Certificados de abono tributario (cat): Este instrumento se origina como parte del programa de incentivo a las exportaciones no tradicionales durante la década de los ochenta. El BCCR entrega al exportador un certificado que es un porcentaje del valor FOB de sus exportaciones, para aplicarlo al pago de sus impuestos. El rendimiento se obtiene del descuento con que se compre el documento en el mercado secundario.

"Pueden usarse para descontar impuestos 12 meses después de su emisión y tienen un plazo de 24 meses. Son emitidos ya sea, en múltiplos de mil o en montos fraccionados" (ABC de Bolsa, 2001: 18)

Certificados de depósito a plazo: Los certificados de depósito a plazo son títulos nominativos, devengan intereses únicamente hasta la fecha de vencimiento y el pago de los mismos se hace mediante cupones al portador pagaderos mensual, trimestral o semestralmente que se entregan simultáneamente con el documento principal.

Tomado de un brochure (folleto informativo) distribuido por la Bolsa Nacional de Valores, las principales características de los certificados de depósito a plazo se encuentran:

Las instituciones que captan el ahorro son los bancos del estado y mutuales (estas últimas eventualmente), estos son colocados en el mercado por los propios emisores o por los agentes corredores en el mercado secundario.

"El costo de la inversión para el ahorrador es nulo en el mercado primario", o comisiones de correduría en el mercado bursátil, existe total garantía del emisor, pueden emitirse en colones o en dólares (en este último caso solo los bancos del estado), la denominación es variable.

Hacer títulos de renta fija reportan a su tenedor una suma fija por concepto de interés, determinada como un porcentaje sobre el monto de la inversión, son gravados con el 8% del impuesto sobre la renta; en dólares están exentos de impuesto y son embargables.

Certificados de inversión hipotecaria: Estos certificados han sido emitidos en dólares por el monto del certificado vencido presentado por el interesado en el Banco Central. Paga una tasa de interés fija del 4% anual con cupones semestrales. La amortización se lleva a cabo en forma semestral. Fueron emitidos a diez años plazo con un período de gracia de dos años.

Certificados de abono forestal: Los emite el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas. Este título no representa en sí mismo un instrumento de deuda, sin embargo, las Bolsas de Valores lo clasifican como tal para efectos de negociación.

Los CAF son en realidad un incentivo fiscal para las empresas que opten por desarrollar proyectos de reforestación. El Ministerio otorga este título valor representativo de un crédito a favor del pago de impuestos nacionales. "El CAF no tiene plazo de vencimiento (nace vencido), lo que quiere decir que puede aplicarse en forma inmediata al pago de impuestos" (ABC de Bolsa, 2001: 19)

Bonos fonecafe: Emitidos por el Instituto Costarricense del Café, con el fin de crear un fondo que tienda a coadyuvar en la mejora de los ingresos que perciben los exportadores nacionales de café.

Eurobonos ice: Colocados en oferta pública por el Instituto Costarricense de Electricidad en el año 1993, con el objeto de obtener fondos para financiar proyectos de expansión en el área de electricidad y telecomunicaciones, así como para ayudarse en el pago de sus deudas en el extranjero. Se negocian en el mercado secundario.

Bonos fiscales: Los Bonos fiscales son títulos valores que emite el gobierno de Costa Rica, con el objeto de financiar programas de distinta índole, como por ejemplo: reforestación del territorio nacional, mejoramiento de caminos y carreteras nacionales, construcción de diversas obras del gobierno y cancelación de deudas, mediante la entrega física de los títulos. En otros casos dichos títulos garantizan la deuda del gobierno ante los bancos comerciales.

“Estos bonos pagan los intereses trimestral o semestralmente en las oficinas del Banco Central de Costa Rica,...”

“El pago del principal se realiza en el Banco emisor, al final del plazo estipulado, el cual es generalmente mayor de veinte años, pudiendo amortizar el principal cuando el bono sale favorecido en cualquier sorteo ya sea, trimestral, semestral o anual, que se realiza durante el plazo de vigencia.” (www.bccr/opc-inver.fi.cr)

Para efectos del Banco Central de Costa Rica, desde el punto de vista presupuestario, los recursos financieros que se obtienen de la venta de estos títulos se clasifican como un ingreso extraordinario, por que estos recursos no provienen de impuestos, sino de una deuda contraída por el ente público. Desde el punto de vista del egreso, se clasifican como inversión o como gastos administrativos, dependiendo del destino que se de a estos fondos.

Los bonos fiscales se emiten al portador, por lo que el título de propiedad lo constituye la tenencia material del documento. El interés y reembolso del capital se pagan al portador. Su transferencia es rápida, pues basta cederlo para que se materialice el traspaso y la propiedad al nuevo inversionista.

“Al documento se adhieren cupones donde se consignan los valores por intereses, el vencimiento de los respectivos plazos, los cuales se presentan al Banco Central de Costa Rica para el pago correspondiente. Esos títulos tienen la desventaja de ser menos seguros en los casos de pérdida o apropiación ilícita del documento; sin embargo, tienen la ventaja de que su transferencia es fácil.” (www.bccr.fi.cr/instrum.fi.cr)

Los bonos se colocan en el mercado mediante tres sistemas: suscripción pública, venta en la Bolsa Nacional de Valores y venta en el exterior.

La suscripción pública consiste en vender directamente los títulos en las oficinas del Banco Central de Costa Rica. De acuerdo con la Ley orgánica No. 1552 del 23/04/1953 y sus reformas, el Banco Central de Costa Rica es el Agente Financiero del gobierno y esta obligado a efectuar todas las operaciones relacionadas con los bonos: Venta, Compra, Amortización y Pago de intereses, excepto si se colocan en el exterior.

Este sistema es beneficioso para el gobierno, porque la colocación de Bonos y el servicio de la deuda no requieren costo adicional.

La venta en la Bolsa Nacional de Valores, según decreto 9627-H, del 19/02/1979, los Bonos que se ofrezcan con tasas diferenciadas para la venta en firme y con pacto de retroventa a plazo, podrán ser colocados a través de la Bolsa Nacional de Valores, previo acuerdo con el Ministerio de Hacienda.

Por otra parte, el artículo 13 de la Ley 6185, del 23/11/1977 señala:

“La colocación de Bonos podrá efectuarse a través de la Bolsa Nacional de Valores, en cuyo caso las comisiones derivadas de dicha colocación se pagaran con cargo a los recursos que anualmente se autorizan en la Ley de presupuesto nacional, para el servicio de la deuda pública.” (Ley 6185, art. 13)

Sin embargo, estos títulos valores que supuestamente se van a colocar por medio de la Bolsa, deben negociarse a la par y no por el valor que indique la cotización del mercado.

Con respecto a la venta en el exterior, el gobierno puede colocar Bonos en el mercado externo, a través de un agente financiero en el exterior, quien cobra una comisión por sus servicios. Tales títulos se emiten en moneda extranjera (dólares) y el agente designado se encarga de atender el servicio de la deuda.

Títulos de propiedad sobre deuda interna: Los títulos de propiedad sobre de deuda interna los emite el gobierno con el fin de captar recursos para financiamiento de capital de trabajo y del déficit fiscal. Es función del Banco central, confeccionarlos y dar el servicio de pago de intereses y redención de los mismos, conjuntamente con el banco Crédito Agrícola de Cartago. El establecimiento de las tasas de interés y plazos es por medio de decreto ejecutivo y dependen de la necesidad de fondos que se tengan en la tesorería del gobierno.

Se consulto la página del Ministerio de Hacienda y se obtuvo la siguiente información:

*"La institución que capta el ahorro es el ministerio de hacienda a través de la tesorería nacional de la república, estos son colocados en el mercado por medio del Banco Central de Costa Rica"
(<http://www.mhacienda.go.cr>)*

También se indica en esa misma dirección que el costo de la inversión para el ahorrador es nulo en el mercado primario y existen comisiones de correduría en el mercado bursátil, la transferencia se efectúa por simple entrega pues son títulos al portador y existe garantía general del gobierno de la república.

La denominación de estos títulos es en múltiplos de mil, sus intereses se pagan trimestralmente, el plazo de vencimiento es de 1 a 60 meses y son emitidos también a la vista. La liquidez es hasta su vencimiento, o inmediata si se liquidan en el mercado bursátil,

en caso de ser a la vista, la liquidez ocurre después de un periodo de tenencia mínima. Estos títulos son gravados con el 8.8% del impuesto sobre la renta y son sujetos de embargo.

Estos títulos se clasifican en títulos de tasa fija, se caracterizan porque su monto mínimo para invertir a la vista es de 500.00.00 y aun, cuando no existe tope inferior, para el resto de los plazos generalmente éste no es menor a 100.000.00. Están también los Títulos Indexados (tindex) que son cuando el interés que paga este tipo de títulos varia de acuerdo con una formula que toma en cuenta la inflación externa e interna, así como, las fluctuaciones del dólar.

Se encuentran también los títulos de tasa básica: este es un título de largo plazo, específicamente para fondos de pensiones o similares y las retribuciones que generan son establecidas por el Banco Central Costa Rica de acuerdo con la siguiente fórmula: Interés de Tasa Básica + diferencial

Y por último menciona la página del Ministerio de Hacienda, los Títulos de interés ajustable, estos son títulos con interés ajustable con rendimiento real garantizado, dado que se ajusta según variaciones en las tasas de mercado y la inflación. El interés que pagan se obtiene mediante una fórmula que establece el gobierno, a la cual se le suma un diferencial que se calcula cuando vence el título.

1.14 EMISIONES DEL SECTOR PRIVADO

Acciones comunes: Son títulos representativos de una parte alícuota del capital social de la empresa. El tipo de rendimiento que otorgan es variable, ya que depende de los dividendos que acuerde pagar la Junta Directiva de cada empresa y del valor de mercado de las acciones de la industria donde se desarrollan las empresas.

Aceptaciones bancarias: Es un título valor emitido por un inversionista a favor de una tercera persona y avalada por un banco. La relación entre el banco y el inversionista esta

amparada por una línea de crédito utilizable mediante la aceptación de letras, creada a propósito para constituir un objeto negociable.

También encontramos sus características en la dirección de Internet del Ministerio de Hacienda (<http://www.mhacienda.go.cr>) las cuales parafraseamos seguidamente: las instituciones que captan el ahorro son los agentes privados a su propio orden a favor de una tercera persona, avalada por un banco, este es colocado en el mercado la primera vez el que lo emite, o agentes corredores en el mercado bursátil cuando se trata de un mercado secundario. Como son adquiridos en el mercado secundario, el costo de la inversión para el ahorrador son las comisiones de correduría en el mercado bursátil, su transferencia es por simple endoso, derivan su rentabilidad del descuento con que se compran en el mercado. El descuento se debe declarar en el impuesto sobre la renta, su vencimiento es de 30, 60, 90, 180 y 360 días, además son embargables.

Reinversiones: Con base en un listado de vencimientos, y considerando los flujos de efectivo generados, los saldos en cuentas corrientes y compromisos; el departamento de tesorería determina cuales títulos e intereses se ingresarán a las cajas de la institución y cuales se reinvertirán.

Cuando la decisión es reinvertir, porque los fondos disponibles no se utilizarán en las operaciones en el corto plazo, los documentos son solicitados a la bóveda de custodia, se verifica la fecha de vencimiento del título y se endosan. Luego los títulos son enviados al banco emisor para que se confeccione el nuevo documento.

1.15 CONTROL DE LAS INVERSIONES

Según Morris en el libro Decisiones de Inversión: “El departamento de inversiones debe tener establecidos procedimientos apropiados que aseguren la implementación y el funcionamiento en el desarrollo eficiente y efectivo de sus operaciones” (Morris, 1971: 414)

En cuanto al control de inversiones, la empresa debe tener un control de la fecha de vencimiento de los cupones y principales, para hacerlos efectivos en el momento oportuno. *“Comprende un proceso lógico de actividades que se desarrollan en cada una de las transacciones con títulos valores”* (Morris, W, 1971: 415).

Este proceso conllevaría a un análisis de alternativas y un análisis de adquisición, también la existencia de un registro de inversiones y un control de los intereses, vencimientos y renovaciones, así como los niveles de autorización, entre otros.

Otro de los componentes señalados como de gran importancia dentro del modelo de gestión financiera son las cuentas por cobrar. Sobre todo para los efectos de la presente investigación, estas revisten importancia, dado que el PRP es un programa de colocación de recursos los cuales deben ser recuperados en el tiempo y con algunas características especiales que serán definidas a continuación.

1.16 CUENTAS POR COBRAR

Se definen como aquellos derechos o créditos exigibles a terceros, a favor de una empresa o institución provenientes de sus actividades, a un plazo determinado, los cuales se espera recuperar en efectivo. *“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo”.* (PCGA: Boletín C-3)

Las cuentas por cobrar representan las cantidades pendientes de recuperar por los préstamos otorgados. Las cuentas por cobrar generalmente forman una parte importante del Activo Circulante, su conversión a efectivo en los plazos preestablecidos incidirá en que se puedan atender con mayor eficiencia las obligaciones a corto plazo. Por lo tanto es sumamente importante de que exista un método que reglamente la concesión de créditos con el fin de asegurar en un alto la cancelación de estos.

R. Kester en su libro Contabilidad Teórica y Practica, tomo I, presenta un método apropiado para reglamentar dicha concesión de créditos, este es a través de Informes comerciales, carpetas de crédito, margen de crédito y su aplicación, salvaguardia de las operaciones.

En lo que se refiere a las carpetas de crédito debe de abrirse una para cada cliente, donde deben ser archivados los estados financieros, los demás informes que se le soliciten con el fin de conocer su posición económica, su capacidad comercial, experiencia, reputación, situación de su negocio, etc.

A cada cliente se le debe asignar un margen de crédito o límite. Este margen depende de las diferentes circunstancias que ocurran con cada uno, con base a los diferentes elementos de juicio que fueron mencionados anteriormente.

Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa que le generarán un beneficio en el futuro. Forman parte del activo circulante. Entre las principales cuentas que están incluidas en este rubro se encuentran: Clientes, Documentos por cobrar, Deudores diversos.

Asimismo pueden existir algunas otras cuentas tales como: intereses por cobrar, dividendos por cobrar, renta por cobrar y otros conceptos más por cobrar.

Las cuentas por cobrar a clientes representan la suma de dinero que corresponde a la venta de mercancías, o la prestación de servicios a crédito a un cliente. La cuenta por cobrar llamada "*funcionarios y empleados*" son partidas por cobrar originadas por préstamos a funcionarios de la compañía. El interés acumulado sobre documentos por cobrar y los anticipos a empleados se registran por separado como "*intereses por cobrar*". De los varios tipos de partidas por cobrar que existen, las dos más conocidas son los documentos por cobrar y los clientes.

Los componentes principales de las cuentas por cobrar son las aritméticas financieras dentro de las cuales encontramos: la amortización y los intereses.

El primer término contable, viene a significar la pérdida del valor de un activo financiero mediante su pago o anulación, como consecuencia del uso, del transcurso del tiempo, de los adelantos de la técnica, o del cumplimiento del fin para el que estaba destinado.

El concepto de intereses se refiere a la remuneración que se paga o se recibe por el uso temporal de dinero. El interés es la cantidad de dinero expresada en monedas y el tipo de interés es esta cantidad expresada en porcentaje. Por ejemplo si se presta 1.000.000 de colones al 7 % anual, se reciben 70.000 colones al final del año. El interés es 70.000 colones y el tipo de interés el 7%.

La siguiente es la clasificación básica de los intereses, obtenida de la página de Internet: ([http://www. goggle .com](http://www.google.com)):

“interés básico es el tipo de interés cargado por el Banco Central de un país a los bancos privados cuando descuenta o redescuenta papel financiero o comercial. Interés fijo, es el tipo de interés que no varía sobre el pactado ni depende del comportamiento de otros factores económicos como en el caso del interés variable”
([http://www. goggle .com](http://www.goggle.com))

Existe también el interés interbancario que es el tipo de interés cruzado en el mercado de activos computables en el coeficiente de caja interbancario, es decir, es el tipo de interés al que los bancos se prestan dinero entre sí. Existen diferentes tipos de interés interbancario: a un día, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

También señala la página goggle: Interés real, es el tipo de interés expresado en términos reales, es decir, descontando la tasa de inflación. Interés variable que es el tipo de interés fijado de acuerdo con un tipo de referencia (interbancario, IPC, etc.). El tipo de interés varía al alza o a la baja según varíe el tipo de referencia en vez de ser siempre el mismo como en el caso del interés fijo. Por último los intereses acumulados que son los intereses calculados desde la emisión de un bono, o desde el último cupón pagado hasta la fecha de transacción. El comprador de dicho bono, debe cancelar al vendedor el monto del principal que proviene del precio de compra, más los intereses acumulados.

Los manuales suelen hablar de “tipos de interés”; existe una enorme variedad de tipos de interés en el complejo sistema financiero actual. Estos se diferencian por las características del préstamo o del prestatario. Se examinarán las principales diferencias desde el punto de vista de Rosenfeld Felix en el libro Análisis Financiero:

“El interés se expresa en términos monetarios. El tipo de interés nominal mide el rendimiento medido en colones anuales por cada colón invertido. El tipo de interés real mide la cantidad de bienes que obtendremos mañana a cambio de los bienes a los que renunciamos hoy. Se obtiene corrigiendo el tipo de interés nominal o monetario para tener en cuenta la inflación,....”

“El tipo de interés nominal es el tipo de interés sobre el dinero expresado en dinero. Cuando vemos los tipos de interés en el periódico, estamos viendo los tipos de interés nominales; los cuales muestran el rendimiento en colones por colón invertido. En cambio, los tipos de interés reales se corrigen para tener en cuenta la inflación y se definen como el tipo de interés nominal menos la tasa de inflación” (Rosenfeld, 1977: 88)

Al costo de tiempo dinero prestado se le llama interés, que se presenta en el pagaré en forma de un porcentaje. Las leyes exigen que el prestamista señale la tasa de interés anual explícitamente en el documento. El factor clave para determinar el verdadero costo del interés es la tasa, no el importe de dinero pagado como interés. Cuanto más baja sea la tasa menor será el costo real de tomar dinero prestado.

El interés es el pago que se efectúa por el uso del dinero. La tasa de interés es la cantidad de intereses pagada por unidad de tiempo. En otras palabras, los individuos deben pagar por la posibilidad de utilizar el dinero. Así lo describe Robert Johnson en el libro Administración Financiera:

“El costo del dinero, medido en colones anuales por cada colón prestado, es el tipo de interés. Es el precio que se paga por el dinero prestado, que permite al prestatario obtener recursos reales durante el período de vigencia del préstamo” (Johnson R, 1978: 516)

1.19 DURACIÓN O VENCIMIENTO

“Los préstamos se diferencian por su duración o vencimiento, es decir, por el plazo en que deben devolverse” (Rosenfeld, 1977: 95). Los más cortos duran unas 24 horas. Los títulos a corto plazo duran un año como máximo. Las compañías suelen emitir bonos cuyos vencimientos oscilan entre 10 y 30 años. Los títulos a más largo plazo generalmente tienen un vencimiento máximo de 30 años. Los títulos a más largo plazo generalmente tienen un tipo de interés más alto que las emisiones a corto plazo, ya que la gente sólo está dispuesta a sacrificar el rápido acceso a sus fondos si pueden obtener un mayor rendimiento.

1.20 COSTOS ADMINISTRATIVOS

“Los préstamos se diferencian por su vencimiento y diligencia necesaria para su seguimiento y administración” (Rosenfeld, 1977: 102). Algunos requieren simplemente hacer efectivo periódicamente los cheques correspondientes al pago de intereses. Otros, como en este caso son las hipotecas, obligan a asegurarse de que se efectúen los pagos a tiempo. Los préstamos que tienen elevados costos de administración pueden tener tipos de interés entre un 5 y un 10% superiores a otros.

1.21 GARANTIAS

Debe existir una sección de custodia de valores la cual se encargue de custodiar y mantener en resguardo todos los objetos de valor que son garantías de los créditos aprobados por el PRP.

Para tales efectos el departamento de tesorería debe adoptar todas las medidas de control necesarias para que todos aquellos títulos adquiridos sean enviados a la bóveda de custodia. Se detallan algunos ejemplos de títulos valores:

La letra de cambio debe contener ciertas características entre ellas: La mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento; la expresión del lugar y del día, mes y año en que se suscribe, la orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero; el nombre del girado; el lugar y la época del pago; el nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago; y la firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

Si la letra de cambio no contuviere la designación del lugar en que ha de pagarse, se tendrá como tal el del domicilio del girado, y si este tuviere varios domicilios, la letra será exigible en cualquiera de ellos, a elección del tenedor.

Si en la letra se consignan varios lugares para el pago, se entenderá que el tenedor podrá exigirlo en cualquiera de los lugares señalados. En la letra de cambio se tendrá por no escrita cualquiera estipulación de intereses o cláusula penal.

La letra de cambio puede ser girada a la vista, a cierto tiempo vista, a cierto tiempo fecha y a día fijo.

Una letra de cambio girada a uno o varios meses fecha o vista, vence el día correspondiente al de su otorgamiento o presentación del mes en que debe efectuarse el pago si este no tuviere día correspondiente al del otorgamiento o presentación, la letra vencerá el último

del mes. Si se fijare el vencimiento para principios, mediados, o fines de mes, se entenderán por estos términos los días primero, quince y ultimo del mes que corresponda.

La letra de cambio puede ser girada a la orden del mismo girador, puede ser igualmente girada a cargo del mismo girador, cuando sea pagadera en lugar diverso de aquel en que se emita. En este ultimo caso, el girador quedara obligado como aceptante, y si la letra fuere girada a cierto tiempo vista, su presentación solo tendrá el efecto de fijar la fecha de su vencimiento, observándose respecto de la fecha de presentación.

También puede el girador señalar su domicilio o residencia para que la letra sea pagada, aun cuando los mismos se encuentren en lugar diverso de aquel en que tiene los suyos el girado

El girador y cualquier otro obligado, pueden indicar en la letra el nombre de una o varias personas a quienes deberá exigirse la aceptación y pago de la misma, o solamente el pago, en defecto del girado, siempre que tengan su domicilio o su residencia en el lugar señalado en la letra para el pago, o a falta de designación del lugar, en la misma plaza del domicilio del girado

La letra debe ser presentada para su aceptación en el lugar y dirección designados en ella al efecto. A falta de indicación de dirección o lugar, la presentación se hará en el domicilio o en la residencia del girado. Cuando en la letra se señalen varios lugares para la aceptación, se entenderá que el tenedor puede presentarla en cualquiera de ellos.

Si la letra contuviere indicación de otras personas a quienes deba exigirse la aceptación en defecto del girado, deberá el tenedor, previos protestos con respecto a los que se negaren, reclamar la aceptación de las demás personas indicadas. El tenedor que no cumpla la obligación anterior, perderá la acción cambiaria por falta de aceptación.

El tenedor que no presente la letra en el plazo legal o en el señalado por cualquiera de los obligados, perderá la acción cambiaria, respectivamente, contra todos los obligados, o contra el obligado que haya hecho la indicación del plazo.

Si el girador ha indicado en la letra un lugar de pago distinto de aquel en que el girado tiene su domicilio, el aceptante deberá expresar en la aceptación el nombre de la persona que debe pagarla. A falta de tal indicación, el aceptante mismo queda obligado a cubrir aquella en el lugar designado para el pago.

Si la letra es pagadera en el domicilio del girado, puede este, al aceptarla, indicar dentro de la misma plaza, una dirección donde la letra deba serle presentada para su pago, a menos que el girador haya señalado alguna.

El pagaré es una promesa escrita que hace una persona a otra de pagar cierta cantidad de dinero, en una fecha determinada. Es una forma generalizada y económica de obtener dinero prestando a crédito en la compra de mercancías, por cortos periodos. Lo firma el suscriptor y se hace pagadero a una persona específica o al portador.

El documento tiene que ser firmado por el prestatario, a quien se conoce como suscriptor del pagaré. Dicho documento debe señalar la ciudad, el estado, la fecha en que se extiende, el tiempo en que vence y la tasa de interés. Para que el pagaré sea negociable, debe estar extendido a la orden de la persona que presta el dinero, a quien se le conoce como beneficiario o portador, que es cualquiera que tenga a su nombre el pagaré.

La fecha de vencimiento es el último día del periodo que aparece en el pagaré, en el cual vencen el capital y el interés. Cuando el pagaré está extendido por un número de días específico, la fecha de vencimiento se determina de acuerdo con el número de días exacto que tiene el mes.

1.22 BOVEDA DE SEGURIDAD

“Siendo la bóveda el lugar donde se mantienen en custodia todos los valores, fondos de caja, inversiones, garantías, cheques y otros documentos valiosos, los funcionarios que se desempeñan en estos puestos deben llevar estrictos controles sobre las entradas y salidas de toda la documentación y efectivo que está bajo su responsabilidad” (Causse y Lacrampe, 1977: 216)

Además, deben brindar información oportuna para que se tomen las medidas necesarias ante situaciones tales como vencimiento de inversiones y otras que requieran la participación del custodio.

Esta sección debe velar por que una vez entregados los títulos a su responsabilidad, se mantengan estrictas políticas de seguridad, en cuanto al ingreso de personas, condiciones aptas para el mantenimiento de los valores, entrega y recepción de los mismos.

También debe conocer con certeza los valores que guarda en su bóveda para lo cual debe mantener registros actualizados de sus posesiones, en forma manual o mecanizada.

1.23 BENEFICIOS DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA

El modelo de gestión financiera esta conformado o estructurado en una serie de actividades orientadas al cumplimiento de un fin u objetivo previamente definido. Para el caso de la presente investigación, las actividades deben orientarse hacia el establecimiento de mecanismos que procuran una gestión financiera, económica y eficiente para el bienestar del PRP y por ende del CNP.

Se pretende brindar además, las consideraciones teóricas que brinda poseer un modelo de gestión financiera. Estas son el resultado de poseer un modelo definido para el manejo de la gestión financiera según se sugirió en reunión sostenida con la Gerencia Financiera del CNP donde los funcionarios de la división administrativo financiero concluyeron lo

siguiente, lo cual quedo documentado en una bitácora que posee la secretaría de la Gerencia Financiera del CNP y que se resume a continuación:

“Permite planear y programar la ejecución de las actividades referentes a la adquisición de títulos valores, de conformidad con las directrices de la gerencia financiera,

Permite coordinar con la Tesorería general los montos susceptibles de ser invertidos y cuyos rendimientos sirvan para destinar a futuras asignaciones del PRP o en caso general hacer frente a futuras obligaciones o cubrir los egresos de toda la gestión financiera,

Permite promover y supervisar la ejecución de investigaciones y estudios de índole económico y financiero, con el propósito de determinar la incidencia de las variables en la decisión de invertir,

Permite dirigir la formulación e implantación de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo y de control en la unidad, así como evaluar la efectividad de los mismos,

Permite informar a los niveles superiores las políticas, planes, objetivos y programas de trabajo a ejecutar por la dependencia que dirige el modelo,

Permite evaluar los resultados de las políticas, planes y programas bajo su responsabilidad y recomendar los cambios necesarios para el logro de los objetivos preestablecidos,

Permite velar porque las políticas emitidas por el nivel superior en cuanto a rendimientos deseados y mercados asequibles, se cumplan a cabalidad, permite revisar y corregir documentos variados que se preparan en la dependencia y tramitarlos correctamente” (bitácora de la gerencia financiera No.125 del 13/02/03)

CAPITULO II: CONFORMACION DEL CNP Y PRP

2.1. CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION

El Consejo Nacional de Producción tiene sus orígenes con la Ley No.26 del 6 de noviembre de 1943, que crea la Sección de Fomento de la Producción Agrícola, adscrita a las Juntas Rurales del Banco Nacional de Costa Rica.

El 26 de julio de 1944 se forma una comisión que se designa con el nombre de Consejo Nacional de Producción, para estimular la producción de maíz, arroz, frijoles y otros artículos de consumo popular.

En 1948 se le confiere al CNP su Ley Constitutiva No. 160, del 10 de setiembre, incluyendo en el artículo 50 que la Fábrica Nacional de Licores sería una unidad adscrita y administrada por el CNP, con medios y organización propios para su funcionamiento.

Dentro de las responsabilidades que caracterizan a la institución estaban: fijación de precios, sistemas de almacenamiento y conservación de granos, almacenes de ventas al mayoreo, administración de expendios, sistemas de destace de carnes, cámaras frigoríficas y el Plan Pesquero Nacional.

El 15 de enero de 1998 se promulga, en el Diario Oficial La Gaceta, la Ley No. 7742, reformando la Ley Orgánica del CNP No. 2035, creando el Programa de Reconversión Productiva.

2.1.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA

MISION

De acuerdo al proceso de planificación estratégica establecido por el CNP se asume la gran responsabilidad de ser la institución responsable de promover el desarrollo del sector agropecuario costarricense:

"Promover el desarrollo del sector agropecuario costarricense elevando su competitividad productiva, mediante la transferencia tecnológica especializada en los requerimientos de alta calidad y protección del ambiente procurando el mayor bienestar económico, social y humano del pequeño y mediano agricultor, del empresario agroindustrial y del consumidor costarricense. Asimismo, el C.N.P. debe ser la Institución estratégica del Estado, que administre las políticas de seguridad y contingencia alimentaria". (memoria CNP: 2 -1998)

VISION

En su visión, se menciona que el CNP es la Institución estratégica altamente especializada, con carácter de Unidad Operativa del Sector Agropecuario, con el fin de activar la promoción del desarrollo agroindustrial, el mercadeo agropecuario y la administración estratégica y social de las reservas alimentarias, al servicio del consumidor, y del pequeño y mediano productor agrícola y agroindustrial.

2.1.2. ORGANIZACIÓN

Administración Superior: Se compone de la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General

El Presidente Ejecutivo deberá ser de reconocida experiencia, poseer conocimientos en el campo de las actividades de la institución y ser designado por el Consejo de Gobierno.

La gestión se regirá por las siguientes normas:

- ⇒ Será el encargado en materia de gobierno y le corresponderá, fundamentalmente, velar porque las decisiones tomadas por la Junta se ejecuten, así como coordinar la acción de la entidad con la de las otras instituciones estatales. Asimismo, asumirá las funciones que le asigne la Junta.
- ⇒ Será un funcionario de tiempo completo y dedicación exclusiva; consecuentemente, no podrá desempeñar ningún otro cargo público ni ejercer profesiones liberales.

⇒ Podrá ser removido libremente por el Consejo de Gobierno; en cuyo caso tendrá derecho a la indemnización laboral que le corresponda por el tiempo servido en el cargo. Para determinar esta indemnización, se seguirán las reglas fijadas en los artículos N°28 y 29 del Código de Trabajo.

La Gerencia y la Subgerencia General son designados por la Junta Directiva con el voto favorable de no menos de dos tercios de sus miembros. Deberán ser personas de reconocida solvencia moral, con experiencia y conocimientos suficientes aplicables a las funciones que se les encomiendan y a las propias de la Institución.

El Gerente y el Subgerente son designados por plazo indefinido y se considerarán funcionarios de confianza, para los efectos de nombramiento y remoción. Su remoción deberá acordarse con el mismo número de votos requerido para nombrarlos.

El Gerente General y el Subgerente son por su orden los superiores en materia de administración, dentro de las limitaciones que les imponga la Ley, los reglamentos y las disposiciones de la Junta Directiva.

El Consejo Nacional de Producción tendrá una Junta Directiva integrada de la siguiente forma:

- a. El Ministro de Agricultura y Ganadería, como jerarca del sector agropecuario o su Viceministro, quien lo presidirá.
- b. El Presidente Ejecutivo del Consejo Nacional de Producción
- c. El Presidente Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Agrario.
- d. El Gerente del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento.
- e. El Gerente del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
- f. Un representante de las cámaras del sector agropecuario, nombrado por la Cámara de Agricultura y Agroindustria.

- g. Un representante de la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios, escogido por la misma organización.
- h. Un representante de los centros agrícolas cantonales, nombrado en una asamblea de estas organizaciones, según se estipulará en el reglamento de esta Ley.
- i. Un representante de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios legalmente constituidas. Será nombrado por el Ministro de Agricultura de ternas presentadas por las organizaciones.
- j. Un representante de las cooperativas agropecuarias, nombrado por el sector agroindustrial del Consejo Nacional de Cooperativas.

Las Áreas Sustantivas corresponden a la base principal para realizar sus funciones. Estas áreas son:

La Dirección de Mercadeo y Agroindustria tiene como objetivo modernizar el Sector Agropecuario Costarricense, mediante la implementación de políticas y acciones orientadas hacia la comercialización y la agroindustria rural, dentro del Programa de Reconversión Productiva. Para cumplir con este propósito la dirección cuenta con tres áreas: Área de información de mercados, Desarrollo de productos y Comercialización.

La Dirección de Calidad Agrícola busca favorecer la capacidad competitiva del sector agropecuario, garantizando aumentar la rentabilidad por medio del aseguramiento y manejo de la calidad. Para cumplir con este propósito, la dirección cuenta con tres áreas: Normas y certificación, Laboratorio y Poscosecha.

Como lo establece la Ley No. 7742, se entenderá como reconversión productiva:

"...la transformación integral de las actividades productivas del sector agropecuario, en procura de su modernización y verticalización, para dar la eficiencia y competitividad que requiere el desarrollo económico de Costa Rica...; ...para buscar una distribución equitativa de los beneficios que se generen..."(Ley 7742, art. 1)

PAI garantiza el abastecimiento de artículos de la canasta básica en forma eficiente y oportuna a instituciones gubernamentales y grupos socialmente desprotegidos por encargo del Gobierno Central. Sirve de instrumento de intervención en situaciones especulativas del mercado o en casos de emergencia nacional. Salvaguarda la seguridad alimentaria nacional y vela por el cumplimiento de los programas especiales asignados.

Las Sedes Regionales promueven el desarrollo regional en las áreas de acción definidas para el CNP, establecidas dentro del marco general de políticas del Sector Agropecuario, así como también desarrollan y mejoran la capacidad gerencial y empresarial de los productores y organizaciones. El CNP cuenta con Direcciones Regionales: Central Sur, Central Occidental, Central Oriental, Huetár Norte, Huetár Atlántica, Brunca, Chorotega, Pacífico Central.

2.2. PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA

Sabemos que tradicionalmente la economía costarricense ha sustentado su desarrollo en la agricultura, y aún en períodos en los cuales el énfasis del desarrollo se ha puesto en otros sectores, el sector agropecuario ha mantenido su protagonismo. En los años sesenta, se crea el Mercado Común Centroamericano y se decide impulsar una estrategia de desarrollo basada en la sustitución de importaciones, lo que hace que los incentivos del Estado favorezcan al sector industrial; no obstante, el sector agropecuario continuó siendo un relevante generador de divisas, un importante empleador de mano de obra, un proveedor de materias primas a la agroindustrial, y fuente principal de suministro de alimentos.

En la década de los ochenta, se evidenció el colapso del modelo sustitutivo de importaciones, que junto con la crisis internacional provocaron desequilibrios en el sector externo e inestabilidad interna. Debieron emprenderse programas de estabilización y de

ajuste estructural. Estos programas pretendían corregir los desequilibrios en la balanza de pagos, controlar el acelerado crecimiento de la inflación, eliminar las distorsiones creadas por el anterior modelo de desarrollo y promover el equilibrio macroeconómico, así como retomar la senda del crecimiento económico, bajo la consideración general de que al crecer la economía, los problemas de falta de equidad y mal distribución del ingreso debían aliviarse de una manera significativa. Al disponer de dos opciones básicas, el ajuste rápido o un proceso gradual, se optó por el segundo, bajo el argumento de que era necesario que los sectores dispusieran de tiempo para ajustarse al nuevo contexto.

En principio, estos programas de estabilidad y ajuste estructural, desarrollados en varias naciones del continente, asumían que, con la corrección de las distorsiones macroeconómicas, de manera automática se iba a revertir un sesgo contrario a la agricultura heredado del modelo precedente. Las autoridades del sector industrial plantearon que este sector requería apoyo durante su proceso de adaptación a las nuevas condiciones del entorno, razón por la cual, esto hace que a mediados de la década pasada, el sector industrial sintiéndose mayormente afectado, implementará un proceso de reconversión productiva que debía correr en paralelo con la desgravación arancelaria y el desmontaje de las distorsiones que les favorecían. Dicho programa, contó con un fuerte respaldo técnico del Programa de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), y definió como aspectos básicos: la gradualidad (un ajuste con plazos para contar con tiempo de respuesta), simultaneidad (desgravación y apoyo a la transformación corriendo en paralelo), selectividad (tratamiento diferenciado a actividades de naturaleza distinta) y con una protección mínima (entendiendo que la desgravación debería tener como meta un arancel que garantizará un mínimo de protección).

Con el paso de los años se ha advertido que la reversión del sesgo contra el sector agropecuario no había tenido el automatismo esperado. Los efectos supuestamente favorables para el sector agropecuario no se dieron en la dirección esperada o bien resultaron insuficientes. Cabe advertir que parte de las condiciones del entorno internacional favorecieron esta situación, dado que el alcance de un comercio leal y equitativo aún es una aspiración de los países en desarrollo, aunque se acepta que se ha

avanzado en el establecimiento de reglas más claras para el comercio internacional, prueba de ello es el interés porque la próxima ronda de la OMC profundice los alcances del Acuerdo Agrícola.

Independientemente de las causas, hoy se reconoce que el sector agropecuario –incluido el proceso agroindustrial- tienen un futuro promisorio como sector dinamizador de la economía, pero requiere ser respaldado por un proceso de reconversión productiva que le permita adaptarse a su nuevo entorno. El sector debe desenvolverse en un marco caracterizado por la apertura, desregulación de mercados, adelgazamiento del Estado, integración de bloques comerciales y negociaciones comerciales bilaterales que se han intensificado en los últimos años.

Para el sector agropecuario, este cambio en el modelo debe ser visto no solo como la amenaza de enfrentar las importaciones, sino como la oportunidad para proyectarse a los mercados internos y defender apropiadamente el mercado local. La agricultura no debe ser visualizada simplemente como la solución de un problema social en el área rural y como un mecanismo para evitar que el campo expulse habitantes hacia los cinturones de miseria; la agricultura está en capacidad de ser motor de desarrollo, y medio para mejorar el nivel de vida en el medio rural que además extiende sus beneficios al resto de la economía. El enfoque de este programa es enfatizar la eliminación de distorsiones, y evitar el resurgimiento de las distorsiones que provocan una asignación ineficiente de recursos.

El sector agropecuario conserva una alta participación en la producción nacional aunque ha perdido dinamismo. El sector agropecuario concentró un 18% del PIB durante el período 1990-97, lo que lo coloca como el segundo sector en importancia. Como sector ampliado debería agregarse al aporte sectorial los valores agregados por productos agroindustriales (alimentos, bebidas, textiles, productos forestales y otros) cuyo valor agregado se contabiliza en el sector industrial. Sin embargo, hay que reconocer que el desempeño del sector agropecuario ha sido inferior al promedio de la economía, en tanto el sector primario ha crecido a una tasa del 2,83%, el PIB lo ha hecho a un ritmo del 4,07 %, lo que advierte que los sectores no agropecuarios crecieron en promedio en una tasa aún mayor.

La población rural, fundamentalmente agropecuaria, es predominante. Más de un 56% de los costarricenses se ubican en el sector rural. El sector agropecuario aglutina casi una cuarta parte de la población económicamente activa (23%).

El sector agropecuario es predominante en las exportaciones. La contribución del sector supera el 70% del valor total exportado. Las exportaciones totales en los siete años transcurridos desde 1990 se han incrementado a más del doble del valor, la tasa de crecimiento total hasta 1996 alcanzó un 115.3%. El valor total exportado pasó de US\$975,1 millones en 1990 a US\$2099,3 millones en 1996.

En su composición interna, el mayor dinamismo en la producción, ha sido alcanzado por los productos no tradicionales, en tanto productos tradicionales de exportación crecieron levemente y productos tradicionales de consumo interno cayeron de manera significativa.

El valor bruto de producción de los productos no tradicionales (yuca, piña, plátano y otros) ha alcanzado un aumento medio del 11.9%. En contraste, el valor bruto de producción de los productos considerados tradicionales de exportación (café, banano, caña de azúcar y cacao) presentó una tasa promedio de crecimiento de tan solo 1,9 %. Los granos básicos, considerados productos tradicionales para el consumo interno (arroz, maíz, frijol y sorgo) experimentaron una contracción media del orden de 34,5%. Los productos pecuarios aumentaron a una tasa promedio del 4,4 % en lo que va del decenio.

En tanto, en la década de los noventa se han profundizado los ajustes macroeconómicos. Uno de los aspectos que mayor atención y discusión ha generado son la reforma en el sistema financiero, el nivel de la deuda pública y la privatización y venta de activos por parte del Estado.

A los retos del sector se suma una rápida negociación y suscripción de acuerdos comerciales en todos los ámbitos. La revitalización de la integración centroamericana que siguió al proceso de pacificación ha presionado para que se produzca un efectivo libre comercio intracentroamericano. Compromisos adquiridos en el ámbito de la OMC (Acuerdo agrícola de la Ronda de Uruguay), la perspectiva de que se consolide el Área de

Libre Comercio de las Américas, negociaciones comerciales consolidadas o en proceso (con México, Chile, República Dominicana, Taiwán, Merco Sur, Panamá, etc.) abren múltiples frentes, que pueden resultar amenazas o oportunidades dependiendo de los alcances de los acuerdos y de la aptitud con que se enfrenten. Lo que es evidente es que al sector se le ha dificultado seguir el ritmo a este proceso de globalización y apertura, y esto puede dejarlo en desventaja sino lo retoma con la seriedad requerida.

El entorno en el cual se desenvuelve el sector agropecuario se rige de manera creciente por los acuerdos o compromisos que adquiere el país en el ámbito internacional, sea mediante la adhesión a sistemas de integración, mediante la negociación de tratados bilaterales o la suscripción de acuerdos de carácter multilateral.

Uno de los principales compromisos del sector agropecuario quedó plasmado en el Acuerdo Agrícola alcanzado en la Ronda de Uruguay en el marco de la Organización Mundial del Comercio.

En este instrumento se reconocen de manera explícita las acciones de reconversión, y entre los grupos de medidas a las que pueden acudir los Estados sin contravenir esta normativa comercial internacional figuran instrumentos relevantes para emprender acciones en este campo.

Con este marco general de referencia se dictan instrumentos legales a nivel local que finalmente culminan con la creación del Programa de Reconversión Productiva. Esfuerzos conjuntos del sector público agropecuario y de la sociedad civil, logran que en 1996 se cree la Junta de Reconversión Productiva para el Sector Agropecuario (Decreto Ejecutivo N°25121-MAG), como instancia superior que tenía la responsabilidad de orientar el proceso de reconversión agropecuaria. Esta Junta, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, retomó las acciones que efectuaban las diversas instituciones para brindarles una visión integral y un soporte financiero. Además, mediante el Decreto N°25122-MAG de 1996, se dotó al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) del marco legal requerido para la administración de recursos financieros que se canalizarían para apoyar el proceso.

Finalmente, con la promulgación de la Ley N°7742 "*Creación del Programa de Reconversión Productiva del Sector Agropecuario*" (publicada en el Diario Oficial La Gaceta, el 15 de enero de 1998), se realizan reformas a la Ley Orgánica del C.N.P. (Ley N°2035), definiéndole a esta última como una de sus finalidades "*... la transformación integral de las actividades productivas del sector agropecuario, en procura de su modernización y verticalización para darle la eficiencia y competitividad que requiere el desarrollo económico de Costa Rica; asimismo, facilitar la inserción de tales actividades en el mercado internacional, con énfasis en los pequeños y medianos productores, para buscar una distribución equitativa de los beneficios que se generen...*".

Para la consecución de la misma, el CNP ejecuta y desarrolla un Programa de Reconversión Productiva, creado y declarado de interés público en la Ley N°7742, ya mencionado, en esta Ley se establece el marco legal para integrar los diferentes esfuerzos de modernización de las instituciones públicas y fortalecer el proceso de reconversión sectorial iniciado en la presente década.

En primera instancia se establece que se entiende por reconversión productiva para efectos de este Programa y dada la alta relación de la reconversión con la competitividad, también se incluye que se entenderá por ella en el marco de este Programa.

La reconversión productiva del sector agropecuario es entendida en esta propuesta como la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno que por naturaleza es cambiante, para alcanzar una producción capaz de competir exitosamente en la defensa del mercado local y de lograr una incursión eficiente en los mercados externos.

Este proceso debe llevar a alcanzar una agricultura moderna, sostenible, equitativa, entendida como un sector ampliado que trasciende la producción primaria, capaz de mantenerse como sector dinamizador de la economía.

Básicamente, en todo proceso de reconversión se pueden distinguir tres niveles que se complementan:

- ⇒ Nivel macro. La transformación a nivel macro o del entorno económico general, que incluye el ajuste del marco institucional y establecimiento de un adecuado relacionamiento entre el sector público y el sector privado. Hay que tener presente que la reconversión productiva se gesta como una respuesta para facilitar la transición hacia el nuevo escenario producto del ajuste económico y cambio estructural hacia un modelo de desarrollo abierto y globalizado.
- ⇒ Nivel meso. La reconversión a nivel meso lleva a ofrecer soluciones de transformación para la modernización, que propicien un ambiente adecuado para que los sectores alcancen una mayor competitividad.
- ⇒ Nivel micro. Lleva a transformación a nivel del predio, finca o explotación, así como a la empresa agroindustrial y a la comercializadora de productos agrícolas, con el fin de que puedan alcanzar mayor eficiencia para competir, defender adecuadamente el mercado local y proyectar con éxito a los mercados externos.

En buena medida estos niveles se relacionan con acciones en tres ámbitos: nacional, sectorial y empresarial. En el ámbito nacional aspectos que elevan la competitividad de la economía en su conjunto como ajuste macroeconómico, reforma institucional, negociaciones comerciales, infraestructura genérica (carreteras, comunicaciones, puertos, aeropuertos, etc.), educación, salud, entre otros. En el ámbito sectorial con aspectos tales como infraestructura especializada (laboratorios, redes de frío, riego, almacenamiento y conservación, bolsa, etc.), capacitación especializada, tecnología (investigación, transferencia y adopción), información, etc. En el ámbito empresarial con aspectos tales como calidad e inocuidad de los productos, sostenibilidad de los procesos productivos, manejo gerencial, mercadeo de los productos, por ejemplo.

Se entiende por competitividad la capacidad que posee una actividad o empresa para ingresar con éxito al mercado (interno y/o externo), obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo, derivando a la vez, la más alta rentabilidad. La competitividad es caracterizada por la capacidad de innovar y mejorar constantemente.

La competitividad debe ser vista con una perspectiva dinámica, con determinantes numerosos, abarcando factores precio (costo, por ejemplo) como factores no precio (calidad, costos, servicio, capacidad gerencial, flexibilidad productiva, oportunidad, confiabilidad, adaptabilidad al cliente, entre otros).

Desde el punto de vista macroeconómico, el proceso se fundamenta en el aprovechamiento de las ventajas comparativas del sector y en la creación de ventajas competitivas ofreciendo productos con alto valor agregado para el mercado interno y externo.

La reconversión productiva tiene por objetivo elevar la competitividad del sector agropecuario para la defensa del mercado local y la inserción eficiente en los mercados internacionales. Esto a su vez responde a un objetivo de jerarquía mayor que es mejorar las condiciones de vida o el bienestar de la población.

La reconversión productiva es un instrumento para mejorar la condición socioeconómica, pero no es el único. El Programa es tan amplio que en algún momento trasciende al sector agropecuario, y lógicamente no puede ser responsabilidad de una sola institución ni siquiera de un sector público agropecuario, sino que debe contar con una activa contraparte del sector privado.

Otros de los grandes retos del Programa es la incorporación de la pequeña explotación agropecuaria en este proceso de modernización para que puedan beneficiarse también de las oportunidades que ofrece la apertura, y que no solo sufran sus consecuencias por desconocimiento o falta de apoyo.

Las características principales del programa de reconversión productiva son las que se detallan a continuación:

Selectivo: Apoya el proceso de reconversión productiva estableciendo una población meta, definida con base en las prioridades del desarrollo del sector, y considerando características básicas de los actores, tal como su tamaño.

Revaloriza el concepto de agricultura: Para efectos del programa, se considera la agricultura desde una visión sistémica, desarrollada en armonía con el ambiente, moderna, competitiva, equitativa, y dinamizadora del desarrollo.

En el proceso de reconversión se atenderá a los sectores en forma integral con el fin de propiciar la competitividad de cada uno de los eslabones o fases de su actividad.

Participativo: Parte de la consideración de la necesidad de que se establezca la concertación, y que el diálogo franco y reglas del juego claras, estables, consistentes enmarquen las relaciones entre el sector público agropecuario y el sector privado.

El Programa busca la descentralización hacia estructuras institucionales que permitan el trabajo en equipos interdisciplinarios conformados por los sectores públicos y privados. Corresponderá al sector público agropecuario, mediante el Consejo Nacional de Producción, como ente coordinador, formular las directrices generales y dictar las reglas de juego, de acuerdo con los lineamientos generales que emanen de la rectoría del sector agropecuario. El CNP en conjunto con el resto del sector público agropecuario, brindará servicios de apoyo, consultoría especializada, capacitación y financiamiento, para la realización de los programas particulares de reconversión, que deberán provenir de la iniciativa privada.

Para el cumplimiento de estos fines, se fortalecen las dependencias regionales incrementando su capacidad analítica y decisoria, orientando su cultura organizacional hacia el servicio, para dinamizar y agilizar la toma de decisiones. Durante este proceso, será necesario una "reconversión mental" de los funcionarios públicos, para modificar las prácticas de trabajo y desarrollar capacidades de autoanálisis y autocrítica.

Enfoque de género: El Programa busca garantizar la presencia de todos los actores, tanto hombres como mujeres, con igualdad de oportunidades, en donde el enfoque de género se hace explícito. Se considera que debe darse una igualdad real en el acceso a los recursos productivos, técnicos, y financieros. Con lo que reconoce el papel relevante de la mujer campesina, en muchos casos jefe de hogar, como empleada o empleadora en el sector rural.

El poco reconocimiento del trabajo femenino en la dinámica del agro, genera diversas desigualdades que deben superarse mediante la implementación de una serie de instrumentos y acciones que permitan el reconocimiento y la validación del trabajo de las mujeres productoras rurales, en igualdad de condiciones que el hombre.

Considera las relaciones entre agricultura y seguridad alimentaria: El Programa de Reconversión Productiva contribuirá con la seguridad alimentaria directamente a través de la producción eficiente de alimentos, la creación de riqueza que aumente el poder adquisitivo y con ello el acceso continuo a los alimentos básicos. Además de propiciar la reorientación de recursos de pequeñas y medianas explotaciones cuya actual actividad no cuenta con mayores opciones. De esta manera se contribuye con la seguridad alimentaria en sus tres dimensiones: i) la disponibilidad de alimentos en el ámbito familiar y nacional; ii) el acceso continuo y permanente al elevar los ingresos reales de los productores de estos bienes, y iii) la estabilidad, tanto en la disponibilidad como en el acceso.

Compatible con el desarrollo sostenible: Los esfuerzos del programa de reconversión deben ser coherentes con la estrategia integral de desarrollo sostenible que se ha impuesto el país. Esto conlleva a un compromiso por parte de las instituciones públicas y privadas de velar para que las iniciativas impulsadas en el sector agropecuario y agroindustrial no se realicen a expensas del deterioro del ambiente para las futuras generaciones y que su desarrollo sea en una relación de armonía con la naturaleza.

Coherente con este esfuerzo, la ley 2035, le define al CNP como una de sus actividades ordinarias el fomento de programas conservacionistas, así el sector agropecuario con la colaboración de otras instituciones especializadas en áreas específicas (MINAE, INCOPECA, ICAFE, etc.), realizarían para las actividades objeto de reconversión, una revisión de los actuales métodos de manejo de tierras, desechos, recursos hídricos, utilización de fertilizantes y plaguicidas, deforestación, captura y reproducción de especies animales, tenencia de la tierra, entre otros.

Considera la organización como medio para promover la equidad y la solidaridad: Se considera que la organización de los agentes productivos con fines empresariales,

robustece la solidaridad y facilita una mayor equidad en la distribución de los beneficios del desarrollo. La organización y cooperación de las unidades productivas constituye un elemento fundamental dentro del esquema de libertad y solidaridad de la economía social de mercado y la apertura y liberalización de los mercados. La organización y cooperación per se, constituye una fuente importante de competitividad sectorial. Por esta razón, el énfasis de las actividades del Programa se destinan a las "agrupaciones empresariales" de pequeños y medianos productores agropecuarios y agro industriales, sean éstas consorcios, cooperativas, asociaciones, etc.

Basa la competitividad del trabajo agrícola en la capacidad del recurso humano: El sector agropecuario costarricense busca competir exitosamente a través de una mano de obra más calificada, y no mediante una baja remuneración del campesino. Es por tanto que, uno de los instrumentos del Programa es la inversión en capital humano, fundamentalmente a través de la capacitación y una adecuada selección de paquetes tecnológicos que demanden ese recurso mejor capacitado, por el cual el mercado estaría dispuesto a ofrecer una mejor remuneración.

El programa de reconversión productiva es un medio para lograr el desarrollo del sector agropecuario y mejorar la calidad y el nivel de vida del agricultor costarricense, e impulsar el desarrollo de otros sectores de la economía. Concibe a la agricultura como un motor de la economía, no como un simple medio de supervivencia y recursos para evitar la migración hacia los centros urbanos, en casos en que se trata de un problema social, se anticipan acciones para atenuar el impacto del cambio y propiciar la integración de los recursos a una agricultura moderna y competitiva.

El Programa de reconversión para cumplir con su cometido, se ha requerido de instrumentos operativos coherentes con la nueva normativa internacional y cuya aplicación contribuya efectivamente a lograr el objetivo propuesto en este proceso de reconversión. Por lo tanto, la Ley 2035, hace acompañar el proceso de reconversión de una serie de instrumentos, que conforme avance el proceso deberán ser evaluado, revisado y eventualmente redefinido, de tal forma que se adapten a las cambiantes condiciones del

entorno nacional e internacional. Estos instrumentos operativos preliminarmente seleccionados son:

Financiamiento: Servirá para llenar necesidades de recursos financieros para el desarrollo y uso de los restantes instrumentos operativos, y para apoyar de manera directa acciones de reconversión del sector privado con financiamiento para inversión y dotación de capital de trabajo.

La disponibilidad debe ser adecuada en función del tiempo, condiciones y acorde al ciclo de la actividad, es uno de los instrumentos de mayor relevancia para el proceso de reconversión. Es importante observar que en estos procesos de reconversión productiva convergen los recursos del programa, recursos propios de los agentes productivos (algunos con capacidad de autofinanciarse), recursos de la banca (incluida la banca privada) así con recursos de organismos financieros internacionales dispuestos a ofrecer financiamiento directo o a través del Estado, e inclusive ONGs. E inclusive en casos muy calificados, es necesario asignar recursos de carácter no reembolsable.

Los recursos del Programa son aplicados como capital para inversión (adquisición de equipos, maquinaria, tecnología, instalaciones, infraestructura, etc.), para cubrir costos de operación (capital de trabajo) y como soporte financiero para el desarrollo de los restantes instrumentos operativos del mismo Programa de Reconversión Productiva. Los recursos financieros del programa se otorgan bajo las modalidades de fondos reembolsables y no reembolsables, según la condición del beneficiario y el destino de los recursos, previa evaluación técnica.

Capacitación: Para el proceso de reconversión es preciso ofrecer capacitación tanto a nivel técnico como a nivel gerencial en los sectores público y privado. Entre las áreas temáticas previstas en las cuales operará este instrumento se encuentran: mercadeo, manejo financiero, gerencia, negociaciones comerciales, competitividad, así como control de calidad e inocuidad de los alimentos, manejo especializado de maquinaria y equipo, prácticas productivas, pérdidas pos cosecha, etc.

La reconversión del recurso humano, su preparación y capacitación, se consideran aspectos medulares para la creación de una verdadera gestión empresarial en las organizaciones de productores agropecuarios; además, constituyen el factor de cambio y de ascenso social dentro del sector. Se quiere un recurso más productivo y mejor remunerado, como uno de los pilares de la competitividad, en vez de basar las posibilidades de la actividad en una mano de obra escasamente calificada y mal pagada.

Además, la aplicación de este instrumento posibilita el desarrollo y recuperación de la población rural indigente para que sean sujetos activos de proyectos de desarrollo económico financiados con fondos de reconversión. En este caso, la colaboración del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), será un complemento relevante en la atención compensatoria de estos grupos, específicamente durante su capacitación y formación técnica.

El desarrollo del componente de capacitación cuenta con la colaboración del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), que destina un 15% de sus presupuestos para actividades de capacitación dirigidas al sector, además del aporte de las demás instancias agropecuarias, según sea requerido para los proyectos que se aprueben. La coordinación de las diferentes actividades estará a cargo del C.N.P. como institución responsable del Programa.

Consultorías Especializadas: Estas consultorías son una previsión para un mayor desarrollo de los restantes instrumentos operativos. Estas consultorías podrán ser utilizadas para realizar análisis de competitividad, estudios especiales de mercado, estudios de prefactibilidad y factibilidad, entre otros.

Sistema de Información del Programa: Manejo de información para los tomadores de decisiones del programa sobre la ejecución de acciones, impacto de las mismas, información sobre proyectos y experiencias de reconversión productiva, entre otros.

Servicios de Apoyo: Más que un instrumento es un conjunto de ellos, la mayoría forman parte de los instrumentos con que operan instituciones del sector, y que serían puestos a disposición del Programa de Reconversión Productiva.

Estos representan el mayor aporte del sector público agropecuario para facilitar y coadyuvar los proyectos de reconversión del sector privado. Cada institución, en el marco del "*Sistema Integrado de Prestación de Servicios del Sector Agropecuario*", aportará los servicios que por ley esta facultada a brindar.

La reformada normativa legal del C.N.P. abrió numerosas posibilidades al sector agropecuario, específicamente faculta a la Institución para:

1. Otorgar prestaciones en recursos humanos y técnicos, en beneficio de las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, ya sea a título gratuito u oneroso, de acuerdo con las disposiciones de la Junta Directiva del C.N.P.
2. La cooperación interinstitucional, sin necesidad de convenios específicos, dentro del sector público agropecuario y en programas de asistencia técnica.
3. Dar en arriendo, préstamo gratuito u oneroso o en administración en forma directa, con organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, los silos, secadoras, cámaras de refrigeración, plantas de transformación e industrialización agrícola u otro medio de almacenamiento, movilización, transportes y demás infraestructura adquiridas por el Consejo en sus actividades normales.
4. Otorgar garantías fiduciarias ante las instituciones financieras del Estado, a favor de organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios legalmente constituidas. Además, en favor de estos mismos beneficiarios podrá, - con las condiciones que impone la Ley -, suscribir de sus ingresos, certificados de aportación de capital accionario

Entre los servicios que son cubiertos por las Instituciones del sector, se pueden citar los siguientes: el diseño de instalaciones, los componentes de riego y drenaje, la titulación de

tierras, las asesorías en materia gerencial, administrativa, financiera, legal, de certificación y de estándares de calidad, estudios técnicos y de preinversión, el diseño de los componentes de información de mercados y sus servicios, investigación y transferencia tecnológica, estudios sobre uso de suelos e impacto ambiental, diseño de las estrategias de comercialización, etc.

Consultorías Especializadas: La contratación de consultoría especializadas constituye uno de los instrumentos importante en el proceso de reconversión, debido a que, son una previsión para un mayor desarrollo de los restantes instrumentos operativo. Su aplicación permitirá una mayor racionalidad en el uso y distribución de los recursos y un mayor acierto en la toma de decisiones, al suministrar información veraz, producto de los análisis de competitividad, de los estudios especiales de mercado, de los estudios de prefactibilidad y factibilidad, entre otros, que se realicen mediante la contratación de este tipo de consultorías.

Sistema de Información del Programa: El desarrollo de un adecuado sistema de información, ágil, transparente, amigable y oportuno constituye en el instrumento básico para el proceso de reconversión productiva, deberá promoverse su desarrollo y debe facilitar la información sobre las acciones de reconversión (proyectos, beneficiarios, impacto productivo, económico, social, etc.), el establecimiento de resultados, estadísticas básicas e información y estar a disposición de los tomadores de decisiones de las instituciones públicas y privadas del sector. Para tal fin, se debe aprovechar los beneficios de la red Internet, e introducirlo en Mercanet.

Beneficiarios: La Ley Orgánica del C.N.P. en su artículo N°3, párrafo primero, establece como una de sus finalidades

"...la transformación integral de las actividades productivas del sector agropecuario, en procura de su modernización y verticalización para darle la eficiencia y competitividad que requiere el desarrollo económico de Costa Rica; asimismo, facilitar la inserción de tales actividades en el mercado internacional...". (Ley Orgánica del C.N.P. en su artículo N°3)

Para el logro de esta finalidad, la Ley le ordena al CNP ejecutar y desarrollar el Programa de Reconversión Productiva, creado y declarado de interés público en la Ley N°7742.

Esta finalidad, es acompañada expresamente en la ley con instrumentos válidos dentro de la normativa internacional y que coadyuvan a su logro. Los sistemas de información, la capacitación, las garantías fiduciarias, la contratación de consultorías especializadas, el financiamiento, la suscripción de certificados de aportación y otros instrumentos con que operan las instituciones del sector, son algunos de ellos, que serían puestos a disposición para el logro de la reconversión de las actividades productivas.

Por lo tanto, en la consecución de esta finalidad, se aplica, a todas aquellas actividades definidas como prioritarias, el instrumental disponible. Así, las Instituciones del Sector Agropecuario, como facilitadores del proceso de reconversión, podrán apoyar a todos los agentes que participan en la cadena agroproductiva o agroalimentaria de esas actividades, procurando el máximo provecho de las unidades productivas medianas y pequeñas y de sus organizaciones.

En lo correspondiente al financiamiento directo, se considera que las transformaciones de las actividades productivas procuren el desarrollo sostenible y por lo tanto, deben darse en un marco de equidad. Por tal motivo, el financiamiento, considerado básico en el proceso de reconversión productiva de las actividades, se limita favorecer a las pequeñas y medianas organizaciones de agricultores y agroindustriales, toda vez que su objetivo, es procurar que el financiamiento pueda ser accesado por ellos, y que la inserción de sus productos finales en el mercado nacional o internacional depende de ese acceso y de las condiciones del mismo.

Concretamente, se define como principales beneficiarios del financiamiento del programa de Reconversión Productiva a pequeños y medianos agricultores organizados y al financiamiento de las acciones que procuren la inserción en los procesos productivos de las organizaciones de profesionales y técnicos en ciencias agropecuarias.

Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios Organizados: Además de poder acceder a los demás instrumentos con que dispone este programa, las organizaciones de pequeños y medianos agricultores pueden acceder los fondos de inversión del Programa. El desarrollo organizacional del pequeño y mediano productor deberá asumir la figura de "*agrupamientos empresariales*", concepto que permite abarcar diferentes formas legales de organización, tales como asociaciones, consorcios, cooperativas, sociedades, etc.

Para la promoción de la igualdad de oportunidades sin distinción de género y el mejoramiento del nivel de vida y desarrollo de la mujer rural productora se

"desarrollarán programas acordes con las necesidades de la [s] mujer [es] rural [es] y sus organizaciones, que les garanticen el acceso [en igualdad de condiciones] a los recursos para implementar sus proyectos" (artículo N°5, literal o), Ley Orgánica del C.N.P.

La calificación de pequeño y mediano productor y agrupaciones, se realizará con base en los parámetros que definidos en el Decreto 26487- MAG, Gaceta del 3 de diciembre de 1997.

Profesionales y Técnicos en Ciencias Agropecuarias: Los profesionales y técnicos del sector agropecuario y que brinden servicios al sector agropecuario, pueden acceder a los recursos del Programa de Reconversión. Este acceso se realiza a través de proyectos y programas específicos de reconversión, donde sus principales beneficiarios sean, con preferencia, los proyectos dirigidos a las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios y sus organizaciones.

Recursos Ordinarios: La administración de los recursos del Fondo de Reconversión es responsabilidad directa del C.N.P. y esta a cargo de la Banca Comercial Estatal, según se estableció en el Reglamento para el Manejo de Fondos de Reconversión, que apruebe su Junta Directiva. Este fondo estará financiado por las siguientes fuentes:

- a. El cinco por ciento de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (artículo N°4 Ley N°7742 "Creación

del Programa de Reconversión Productiva"). Estos recursos serán percibidos por un período de 10 años.

- b. Nuevos aportes de capital que realice el gobierno de la República (artículo N°49 Ley Orgánica del C.N.P.).
- c. Donaciones provenientes de personas físicas y jurídicas, nacionales o extranjeras, interesadas en apoyar los propósitos del Programa (artículo N°49 Ley Orgánica del C.N.P.).
- d. Créditos y préstamos que el Consejo solicite para el Programa (artículo N°49 Ley Orgánica del C.N.P.)
- e. Intereses sobre el patrimonio depositados en créditos e inversiones (artículo N°49 Ley Orgánica del C.N.P.).
- f. La venta de activos del C.N.P. que no estén en uso ni afecten sus operaciones. (artículo N°49 bis, Ley Orgánica del C.N.P.)
- g. Rentas provenientes de organizaciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, y transferencias de las instituciones del sector público agropecuario. (artículo N°49 bis, Ley Orgánica C.N.P.)
- h. El 30 por ciento de los excedentes netos anuales del C.N.P., una vez que la reserva constituida para cubrir las pérdidas que la Institución pueda tener en el cumplimiento de sus funciones, alcance una suma igual a la mitad del capital de la Institución. (Artículo N°14 Ley Orgánica del C.N.P.).
- i. Recursos del Programa PL-480 no comprometidos a la entrada en vigor de la Ley de Creación del Programa (Transitorio V, Ley N°7742).

Adicionalmente, La Ley N°7742, establece que el Programa de Reconversión Productiva administrado por el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) pasa, con sus recursos, activos y pasivos, a favor del C.N.P., y autoriza al C.N.P. a readecuar las deudas

que tiene en cobro judicial con sus deudores morosos, para que los recursos recuperados se incluyan dentro del Programa.

Recursos Complementarios del Programa: Estos recursos son aportados directamente por las Instituciones del sector y colaboradores. Su administración específica no es responsabilidad del C.N.P.; sin embargo, esta institución, como ejecutora y coordinadora, deberá velar por su utilización dentro del Programa.

- a. El 15 por ciento de los presupuestos anuales del Instituto Nacional de Aprendizaje. Monto mínimo que dicha instancia deberá destinar a programas y actividades de capacitación en el sector agropecuario en coordinación con las instituciones del sector agropecuario.
- b. El 10 por ciento de los presupuestos del Instituto Mixto de Ayuda Social. Monto mínimo de recursos que dicha Institución deberá destinar a programas de apoyo al sector agropecuario. Estas actividades deberán ejecutarse en coordinación con las instituciones del sector agropecuario.
- c. Servicios de apoyo que ofrecerán las Instancias públicas del sector agropecuario MAG, CNP, IDA, SENARA, PIMA, según su especialidad, dentro del marco del "Sistema Integrado de prestación de servicios agropecuarios".

Instrumentos Legales: El Plan Nacional de Desarrollo, la Ley N°2035 y la 7742, dan las pautas necesarias para inducir un proceso de Reconversión concertado intersectorialmente y sector público y privado. Este sistema de desarrollo participativo es coherente con las políticas que se han desarrollado en el Sector Agropecuario, lo cual permite que actualmente se disponga de una serie de esquemas, mecanismos e instrumentos legales que le permiten ejecutar y desarrollar concertadamente el Programa.

La coordinación y la concertación intersectorial y con el sector privado se realizan a través de los siguientes mecanismos:

- ⇒ Intersectorialmente, por intermedio de los ministros rectores de los diferentes sectores involucrados.
- ⇒ Sector Público y privado –nivel central- la concertación y coordinación se hará en primera instancia por medio de la Junta Directiva del CNP, en donde están representadas las diferentes instituciones del Sector Público Agropecuario, las cooperativas, las organizaciones de agricultores, entre otros.
- ⇒ Regionalmente, la concertación se hará por medio del Comité Sectorial Ampliados, en donde puede participar el sector público agropecuario y las demás instituciones públicas de apoyo (INS, INA, IMAS, Bancos) y otras organizaciones públicas o privadas relacionadas con los temas en discusión. En este proceso de concertación se dará el mayor provecho a la integración de los servicios públicos.

CAPITULO III: FACTORES CRITICOS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

GESTION AREA DE TESORERIA GENERAL

El área de tesorería general es una dependencia de la dirección administrativa financiera del CNP, esta considerada formalmente dentro de la estructura organizacional de la institución e incorporada en su estructura presupuestaria. Es la encargada de administrar los recursos financieros y presupuestarios de la institución, aplicando las políticas generales y específicas establecidas por las autoridades administrativas, entre ellas la Junta Directiva, Gerencia y Subgerencia General y la Dirección Administrativa financiera. Pretende cumplir con los objetivos específicos de controlar el crédito y la recuperación de los montos que constantemente adeudan personas tanto físicas como jurídicas a la institución por los bienes y servicios que provee en función del desarrollo de la sociedad costarricense en el sector agroindustrial, así como la administración financiera de esos recursos. El manejo de estos se realiza aplicando la normativa existente en la Ley general de Administración Pública, Ley de Control Interno y el Derecho Público.

OBJETIVO GENERAL

“Garantizar el adecuado cumplimiento de los compromisos financieros mediante la correcta administración y control de los valores monetarios y documentales de la institución” (memoria institucional CNP 2001)

FUNCIONES DEL AREA DE TESORERIA

Dentro de las funciones principales que se realizan están:

- el cobro de mercadería vendida a instituciones publicas a través de los lineamientos del programa de abastecimiento institucional según el cual, se proveen alimentos al desarrollo y atención a los programas independientes de la CCSS, Hospitales, Ministerios de Seguridad Pública, Salud, Educación y al Ministerio de Gobernación y Policía, entre otros.
- Se encarga también de la recuperación de las obligaciones de los pequeños agricultores participantes y beneficiarios en los Programas de Granos y Semillas. También se da la recuperación de las cuentas por cobrar varias por concepto de cobros de sumas adeudadas por empleados, incumplimiento de becas, diferencias pagadas de mas en planillas, viáticos y conflictos administrativos con particulares por accidentes de transito con autos de la institución.
- Se lleva también el control y seguimiento a la cartera de cobro judicial generada por incumpliendo de los responsables ante la institución y no pago en sede administrativa de las diferentes obligaciones.
- Control de las cuentas por cobrar de los proyectos del Programa de Reconversión Productiva financiados en las tres etapas de su existencia, PIMA, CNP y Fideicomiso #520 CNP/BNCR, con la elaboración mensual y periódica de los informes correspondientes.
- Se realiza la preparación mensual del informe de títulos valores a la autoridad presupuestaria y demás entes externos. Se encarga de la custodia de los títulos valores en la bóveda ubicada para esos efectos en la propia tesorería.

- Preparación, control y seguimiento del flujo de caja de la institución el cual es discutido semanalmente con la Gerencia General y la Dirección Administrativa Financiera con el fin de tomar las decisiones correspondientes.
- Controlar la inversión de los recursos financieros con que cuenta el CNP según la normativa vigente. Incluidos en este proceso, la recuperación de los ingresos que se producen con la colocación de los títulos valores, el control de las renovaciones, vencimientos y demás actividades.
- Conciliación de las cuentas bancarias del CNP y clasificación de las partidas que pasan por ellas diariamente ya que algunos de estos fondos son del PRP y se deben girar al fideicomiso #520.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El recurso humano del área de tesorería del CNP esta formada por doce funcionarios ordenados de la siguiente forma en la escala de puestos propia de la institución como ente autónomo:

Un coordinador de área,

Dos profesionales dos,

Un profesional uno,

Cuatro asistentes técnicos,

Dos asistentes administrativos,

Una secretaria y

Un trabajador auxiliar administrativo.

A continuación se detallan las funciones principales que ejecutan cada una de las anteriores posiciones,

Coordinador de área: Se encarga de coordinar, supervisar y controlar las labores del personal bajo su responsabilidad, firma los cheques que se emiten por concepto de bienes y servicios recibidos por el CNP, previa comprobación de la integridad y autenticidad de los comprobantes y justificantes que amparen el pago, custodia las máquinas que facilitan la realización de los cheques así como la devolución de las garantías de participación y cumplimiento y cualquier otro tipo de garantía recibidas en licitaciones, créditos, contratos u otros, efectúa las revisiones necesarias que tienden a mejorar el control interno y agilizar los trámites a cargo del área, presenta diaria y mensualmente los informes correspondientes a la Dirección administrativo financiera, los saldos de las cuentas bancarias, el estado general de caja, el movimiento diario del fondo general de egresos, los compromisos de pago, informes de cuentas por cobrar de ingresos recibidos, informes de proyectos cuyos fondos administra el CNP y el reporte de los cheques emitidos.

Cajero: Es el responsable del trámite del fondo especial de egresos (Caja Chica), el pago de las liquidaciones de viáticos, anticipos de salario, salidas y reintegros de caja chica, pago cheques de proveedores, control de autorizaciones por el sistema de facturas cedidas, distribución de pagos a empleados que no se les deposita en medios electrónicos el salario, realiza los depósitos en las cuentas bancarias y los cheques por préstamos en fondos especiales, vivienda y prestaciones legales. Prepara informes periódicos de cheques girados, entregados, en cartera, por reintegro (los que no son retirados) y liquidación de fondos especiales. Confecciona de recibos de ingresos por garantías, pagos realizados al CNP y otras funciones necesarias para el manejo de la caja diaria.

Asistentes Técnicos: Encargados de la digitación y los registros de facturas en el sistema para el registro de mercaderías, preparar el informe mensual de cuentas por cobrar a instituciones por el programa de abastecimiento institucional, controlar y verificar el recibo de pago en los diferentes programas y la cancelación de las respectivas facturas, verificar el plazo de vencimiento de facturas, el cobro de intereses moratorios y la gestión de recuperación de los respectivos saldos. También prepara el informe de recuperación de saldos por compra y venta de semillas, realiza el informe de caja diaria en el sistema de

cómputo. Encargados de realizar los cheques manuales y mecanizados y la confección del informe diario de cheques girados, cheques emitidos, informe para flujo de caja, informe de retenciones del impuesto sobre la renta y el informe para egresos por código de gastos.

Asistentes Administrativos: Encargados de elaborar las facturas por servicios varios de cuentas varias y los registros para el control en archivo y sistemas de cómputo. Aplican deducciones mensuales de salarios por cuentas por cobrar a funcionarios, redacta y coordinan avisos de cobro a deudores de la institución. Revisan la liquidación de prestaciones legales y jubilaciones. Elaboran los registros del área de tesorería para verificar si existen deudas pendientes de los empleados, actualizar los expedientes de cuentas por cobrar y concilia el rubro de cuentas por cobrar con la contabilidad general. Dan seguimiento a las cuentas en procedimientos administrativos y prepara el informe mensual respectivo.

Profesional uno: Envía a trámite de cobro judicial las cuentas por cobrar vencidas, y a las que se ha agotado la gestión de cobro en sede administrativa. Mantiene archivada la correspondiente información en los respectivos expedientes y las tarjetas de control. Actualiza el registro de cuentas de cobro judicial en el sistema de cómputo y coordina con la Dirección de Asuntos Jurídicos, la formalización de arreglos de pago. Prepara informes a la Administración Superior, cuando ésta los solicite, para lo cual coordina con la Dirección de Asuntos Jurídicos. Atiende y brinda información por diferentes medios a deudores interesados en normalizar sus cuentas. Coordina con el Área de Contabilidad, la inclusión en el renglón de pérdidas de aquellas cuentas no recuperables. Informa al Sistema Bancario Nacional, acerca de los malos deudores. Coordina con los deudores que se presentan a hacer arreglos de pago e informar a las dependencias interesadas. Prepara mensualmente listado de cuentas por cobrar en cobro judicial, e informar al área de Contabilidad y Dirección Administrativa Financiera. Analiza, clasifica y registra la información de las cuentas por cobrar de montos reembolsables del Programa de Reconversión Productiva. Prepara tablas de pagos, según forma y condiciones de financiamiento de los proyectos de reconversión productiva, informa a las direcciones regionales, Banco Nacional y

dependencias interesadas. Se encarga de dar seguimiento a las formas de pago de los proyectos y coordina con los funcionarios regionales, para que se realice la gestión de cobro oportunamente. Coordina con Asuntos Jurídicos y la Unidad de Reversión Productiva la atención de asuntos relacionados con el trámite de cobro de las cuentas de Reversión Productiva. Atiende solicitudes de información relacionadas de parte de la Gerencia General, División Administrativa y Financiera, Unidad de Reversión Productiva, Contabilidad General, Direcciones Regionales y alguna otra dependencia interesada, con el visto bueno de la Coordinación de la Tesorería General. Realiza estudios de actualización de los estados de cuenta de las operaciones de proyectos para liquidación o trámite de cobro judicial. Prepara informe mensual de cuentas por cobrar de proyectos de reversión el cual es realizado mediante hoja electrónica y por último prepara los informes especiales para los diferentes usuarios.

Profesional dos: Recibe acuerdos de la Junta Directiva donde se detalla aprobación de los nuevos proyectos de PRP, readecuaciones y prorrogas. Estos acuerdos contienen el monto total del financiamiento donde se especifica que porcentaje del monto es reembolsable y cual no lo es, plazo y forma de pago de este financiamiento. Tramita las solicitudes de desembolsos sobre los proyectos aprobados y que son administrados por el fideicomiso #520. Recibe información de los aportes de capital mensual para el PRP que depositan en las cuentas del CNP y gestiona con la coordinadora de Área el traspaso de esos recursos a la cuenta del fideicomiso. Recibe informe de la Unidad fiduciaria del Banco Nacional sobre las inversiones realizadas con los recursos el PRP en ese informe. Realiza la conciliación de la información que se recibe del fideicomiso con la que genera el área de contabilidad del CNP. Controla por medio de hoja electrónica (Excel) los desembolsos por proyectos y por grupos financiados cuando el PRP era administrado por el PIMA y CNP y los actuales que administra el Fideicomiso #520. Prepara informe semanal y mensual de las inversiones, estado de las cuentas por cobrar de los proyectos, morosidad y recuperación de los mismos, este lo remite a la Administración Superior y dependencias interesadas.

PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TESORERIA

A continuación se describen los principales procedimientos que realiza la Tesorería General del CNP:

Emisión de recibos de caja: Son emitidos en el momento de recibir dinero (efectivo o cheque) por concepto de venta de servicios y garantías de participación, o bien se atienden las solicitudes de ingresos con detalle para aplicar el pago respectivo. Posteriormente el encargado envía las copias de esos recibos a los departamentos correspondientes para su debido registro.

Listado mensual de antigüedad de saldos: Este se realiza con el fin de corroborar que la información coincida con el registro de cuentas por cobrar, así como la verificación de que los saldos estén clasificados por antigüedad, según fecha de vencimiento de documentos y facturas, posteriormente estos son verificados de que sean iguales a los saldos que se encuentran en el listado de cuentas por cobrar general. La documentación generada es trasladada al encargado de ingresos, el cual después de previa revisión envía con oficio a la Dirección Administrativa financiera y Administración Superior.

Conciliación de cuentas por cobrar: Se realiza con base al listado de las cuentas por cobrar, se compara contra el saldo de tarjetas y el listado de contabilidad, seguidamente se verifica que el saldo en tarjetas coincida con los documentos pendientes.

En caso de que existan diferencias entre los saldos de Contabilidad y Tesorería, estas deben ser primeramente analizadas, posteriormente se procede a documentar estas diferencias, ya sean de un Área u otra y la diferencia debe ser justificada en una hoja de trabajo que existe para tal efecto, seguidamente se procede a comunicar los ajustes necesarios a quien corresponda realizarlos, Área de Contabilidad o Tesorería.

Giro del fondo especial (Caja Chica): Con base a fórmulas específicas se realizan los movimientos diarios de fondos especiales, tanto para reintegros de Caja Chica o Fondo

Especial y para Gastos. Sobre este particular existe un Manual de Procedimientos para el trámite de Fondo Especial y Cajas Chicas.

Informe de cheques en cartera: Es generado por un programa automatizado, el cual contiene, mes, número de cuenta corriente, número de cliente, fecha en que fue girado el cheque, número de cheque y el monto

Movimiento diario de cheques emitidos para flujo de caja: Informe que se genera por medio del sistema, contiene los códigos respectivos, clasifica ingresos y egresos y refleja el número y monto de los cheques emitidos. Posteriormente este informe es trasladado a la jefatura para su aprobación y es remitido al Departamento de Presupuesto.

Informe de cheques girados: También se genera de forma automatizada, la información que contiene es, fecha de emisión del cheque, tipo de cheque (manual o automatizado), el número de la cuenta corriente al que pertenece, como información principal.

Concesión de prorrogas y arreglos de pago cuentas por cobrar: Se recibe primeramente el acuerdo tomado en Junta Directiva o previa solicitud de las Direcciones Regionales y deudores para que se realice el estudio a la cuenta que se solicite. Con base a la información antes mencionada se procede a realizar el estudio de la cuenta y se determina la viabilidad de la propuesta con todos los cálculos correspondientes; si esta procede se incluyen los plazos y abonos, así como el monto total de la operación y las posibilidades económicas del deudor, para recomendar la garantía a solicitar y que esta satisfaga los intereses de la Institución. Después de realizar los estudios necesarios, esta información es remitida nuevamente a la Junta Directiva para su aprobación. El Área de Tesorería General espera el acuerdo tomado por la Junta Directiva para ejecutar lo acordado y coordina la formalización de los documentos, garantías y convenios en la Dirección de Asuntos Jurídicos, para darle el adecuado seguimiento al cobro y recuperación.

Cuentas pasadas por pérdidas: Son aquellas que tengan saldos menores a ¢ 5.000.00, y que el Área de Tesorería haya agotado las gestiones de cobro correspondientes sin haber logrado recuperar el saldo. Con base a esto se prepara un informe con la evidencia suficiente el cual es revisado por la jefatura y posteriormente se remite a conocimiento de Junta Directiva para su aprobación y pase al renglón de pérdidas.

En caso de que la Dirección de Asuntos Jurídicos determine en el estudio de las certificaciones del Registro Público, que el deudor moroso no tiene bienes inscritos a su nombre o bien que existen anotaciones o gravámenes como embargos, cargas reales, afectaciones a su patrimonio familiar u otros, que impidan legalmente la ejecución del bien, y se hace imposible la recuperación de la deuda, envía la recomendación correspondiente a Junta Directiva, para que apruebe la exclusión de la operación de los libros contables, dejándose constancia del deudor para eventuales o futuras operaciones de créditos o avales. Posterior a este estudio, el área de Tesorería recibe informe con el acuerdo tomado por la Junta Directiva, de las cuentas pasadas al renglón de pérdidas, este es revisado y se traslada al encargado de Ingresos, procede al estudio respectivo y le envía la información al funcionario responsable de cuentas por cobrar y/o cobro judicial, este tiene la responsabilidad de realizar los registros y cancelaciones correspondientes e informar al área de Contabilidad General. Por último se prepara un informe al Sistema Bancario Nacional donde incluye, nombre, número de cédula, monto pasado por pérdidas y concepto de la operación para ser incluidos en la lista de malos deudores.

Cobro judicial: para realizar este procedimiento el funcionario responsable recibe expediente con tarjeta y oficio donde se le solicita tramite el cobro judicial a la cuenta del deudor respectivo, estudia la documentación y solicita a la jefatura respectiva, la entrega de la garantía en custodia (pagaré, prenda, letra de cambio). Posteriormente prepara un oficio solicitando al Área de Juicios el trámite de la demanda respectiva, con oficio suscrito por el Encargado de Ingresos y la Jefatura de Area y envía copia al área de Contabilidad General.

Si el deudor de la operación enviada a cobro judicial se presenta a realizar un abono o cancelación de la deuda, coordina con el Área de Juicios, para recibir el pago y si recibió solicitud de arreglo de pago, analiza la situación para proceder a enviar a la Gerencia la recomendación respectiva.

Cuentas por cobrar por venta de mercadería a crédito al gobierno central e instituciones publicas: la documentación que se genera, como facturas, acuerdos de pago y/o transferencias electrónicas, se recibe de la oficina de coordinación del CNP-PAI, para realizar los registros correspondientes y el trámite de cobro respectivo.

Inversión en títulos valores, principalmente se toman en cuenta, la seguridad, rentabilidad, liquidez, así como los plazos, y que sean emitidos por las entidades del sector público. Posteriormente de realizada la inversión se envía la información al departamento de Contabilidad para su debido registro y a la vez se lleva un registro auxiliar de las inversiones realizadas, tanto transitorias como las permanentes por cada valor propiedad de la institución. Estudia periódicamente los trámites de compra, retiro y liquidación de valores.

Es evidente que estos procedimientos se realizan de forma rígida sin encontrarse definidos dentro de un manual que los estructure, estos fueron extraídos a través de la experiencia y no se encuentran documentados aquellos que deberían estar asociados a funciones relativas al manejo del PRP. Ciertamente la Tesorería cuenta con algunos detalles desactualizados de las funciones que ejecutan, propios de la administración de carteras que ya no se encuentran vigentes como las de granos y otras actividades que ya no se desempeñan. Esto acarrea en cierta forma deficiencias que pueden generar actitudes negligentes en el personal cuando se les asignan nuevas funciones.

GESTION DE CUENTAS POR COBRAR

El PRP se financia con unos ¢2.500 millones anuales trasladados desde el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) al fideicomiso que maneja el

Banco Nacional de Costa Rica. Al día de hoy se han financiado unos 120 proyectos de reconversión con un monto total de ¢10.500 millones.

Según estudios de la Contraloría General de la República unos ¢7.100 millones se desperdiciaron debido a que muchos de los proyectos no cumplieron sus objetivos y al desvío de ¢1.600 millones a otro tipo de proyectos.

La mayoría de estos casos son investigados por el Ministerio Público. El fracaso del programa y especialmente el uso de los fondos por parte de las organizaciones de productores, también son investigados en la Comisión Especial para el Estudio y Seguimiento del Sector Agropecuario de la Asamblea Legislativa.

Como se puede observa el flujo de fondos es muy grande, eso llamó la atención del Banco Nacional con el cual el CNP suscribió el contrato de fideicomiso ya que la rentabilidad que se producen de la recuperación de diez mil millones es muy atractiva.

CONDICIONES DE LA CARTERA DE PRESTAMOS

Las condiciones de cartera de préstamos varía de acuerdo al análisis efectuado por la Unidad de Reconversión Productiva. No se asignan con criterios estandarizados ya que cada proyecto aprobado posee diferentes características basadas en el tipo de producto, tiempo promedio de producción, capacidad de pago o generación de flujos de efectivo y sobretodo la utilización o destino de los recursos, lo cual goza de estrecha supervisión. Según lo anterior se otorgan diferentes plazos, periodos de gracia y rigidez en los informes de los avances de desarrollo del proyecto. Esto es importante ya que cada proyecto es supervisado por los peritos especializados del CNP ubicados en las zonas regionales.

Los plazos varían entre cinco a quince años, con periodos de gracia de seis meses a tres años.

Lo atractivo para los beneficiados con los recursos no se encuentra únicamente en el periodo de gracia que se concede para desarrollar el producto. La tasa de interés sumamente atractiva y la no-obligación de devolver un porcentaje de los fondos asignados.

Para la tasa de interés se asigna la Tasa Básica Pasiva del Banco Central, fluctuante según las variaciones de la misma. No hay márgenes de utilidad como en las entidades financieras.

Por supuesto a todos los créditos se les exige garantía real (Hipotecaria) que cubra la totalidad de los fondos asignados. Estas garantías son custodiadas en la bóveda de seguridad que para sus efectos posee el CNP.

COBRO ADMINISTRATIVO Y COBRO JUDICIAL

Para el seguimiento de estos procesos la misma persona que atiende el registro y control de las cuentas por cobrar, atiende también lo relacionado con el control del cobro administrativo y judicial. El cobro administrativo del PRP se lleva a cabo en coordinación con las direcciones regionales y subregiones quienes llevan el seguimiento, apoyo profesional y técnico y asesoría a las personas representantes y beneficiarios de los proyectos. Estos realizan la gestión de cobro, coordinan la preparación y formulación de replanteamientos para readecuaciones cuando estas son necesarias, prórrogas y/o ampliación de financiamiento, cuando el caso lo amerite. Una vez cumplidos estos procesos, los proyectos dejan de ser rentables y eficientes y no logran cumplir con los objetivos inicialmente fijados, las direcciones regionales en coordinación con el área de análisis y seguimiento de proyectos, elevan informe a la administración superior y de acuerdo a las circunstancias que sucedan, se efectúa un proceso de liquidación en caso de que el proyecto por casos fortuitos resulte en fracaso, previo una investigación que lo amerite. Caso contrario se remite el expediente a la división de asuntos jurídicos para el respectivo trámite de cobro judicial.

Cabe destacar que estos procesos se dan en términos de flexibilidad, y suavidad en la rigidez de las presiones que conlleva la recuperación de los pagos vencidos, diferente a lo que se suscita en otras carteras de crédito y en cualquier entidad. Esto se da considerando el carácter social del programa, donde los beneficiarios son favorecidos por sus bajas condiciones de desarrollo, entre ellas, bajos recursos y capacidades técnicas limitadas pero necesarias para desarrollar industria en el sector agropecuario.

El Cobro Judicial se realiza a través de la cartera de abogados externos del CNP especialistas en derecho mercantil. Ellos se encargan de todo el proceso con el debido seguimiento de los funcionarios de la Unidad de Asuntos Jurídicos quienes coordinan cada gestión.

REALIZACION DE LOS PAGOS

Se debe diferenciar entre los créditos que fueron aprobados después de que se suscribió el fideicomiso con el Banco Nacional y los créditos que se encontraban colocados antes de que la Ley 7229 le asignare al CNP el PRP.

Los primeros realizan sus pagos en las oficinas del Banco Nacional en cualquiera de sus sucursales o agencias. Estos reportan el pago a la Tesorería del CNP quienes se encargan de actualizar las bases de datos que se manejan en Excel y de acuerdo a la distribución que le corresponde de intereses, amortización y mora.

Los créditos asignados antes de la suscripción del mencionado fideicomiso son cancelados mediante depósito a las Cuentas corrientes del CNP en cualquiera de los Bancos estatales.

NORMATIVA

Las inversiones y las cuentas por cobrar gozan de regulación tanto horizontal como vertical. La horizontal es la que se refiere a documentación en este caso la establecida por legislación, normativas o directrices de acatamiento obligatorio. La regulación vertical es la que se refiere a las instituciones que se encargan de aplicar la regulación horizontal, entre

ellas la Contraloría General de la República y sus dependencias como la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos o la Autoridad Presupuestaria, los entes fiscalizadores de entidades financieras, de pensiones como la SUGEF, SUPEN, SUGEVAL entre otras. Para el caso de estos indicadores esta regulación aplica tanto al sector público como al privado, cada uno con sus características y grado de aplicación. Detallamos los lineamientos e instituciones que regulan las inversiones y las cuentas por cobrar en el sector público y que son aplicables al PRP.

LEY 8299 “REESTRUCTURACION DE LA DEUDA PUBLICA: Aprobada en Agosto del 2002 y publicada en la Gaceta en Setiembre del mismo año fue creada en virtud de las gestiones realizadas en el año 2002 por la Asamblea Legislativa y el Poder Ejecutivo para mejorar la situación económica nacional y el problema de la deuda interna a través de la disminución del gasto público y el mejoramiento de la política fiscal.

En esta se obliga a las instituciones del estado, entre ellas el CNP a la donación de un porcentaje de sus inversiones a las arcas del estado a través de la Tesorería nacional.

DIRECTRIZ No. 7 DEL PODER EJECUTIVO: Empezó a regir el 27 de Agosto del 2002 y en ella se establece en el artículo 1 la imposibilidad de las instituciones de gobierno, para negociar sus inversiones en el sector secundario, textualmente:

“Las entidades públicas que deben cumplir con las disposiciones de la Ley N° 8299, se abstendrán de negociar en mercado secundario sus inversiones en títulos emitidos ya sea por el Ministerio de Hacienda o por el Banco Central. Asimismo, renovarán los vencimientos que se presentaren con anterioridad a la concreción del acuerdo de donación y de renegociación de deuda en las condiciones que se convendrán con la Tesorería Nacional o el Banco Central según corresponda” (Ley 8299)

A la vez en el artículo 2 la obligatoriedad de brindar información a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria sobre la totalidad de la cartera de títulos valores, indicando la institución emisora, clase de título, monto en colones, monto en dólares, o en otras monedas

extranjeras, plazo, fechas de emisión y vencimiento, tasas de interés, montos generados y el destino a mediano y largo plazo.

AUTORIDAD PRESUPUESTARIA: Según lo establece su Ley de Creación, la Autoridad Presupuestaria ejerce acción en los siguientes sectores: Sector Financiero no Bancario y todas aquellas empresas e instituciones del Estado que, por definición se clasifican como no financieras pero realizan actividades típicamente financieras; Sector no Financiero y demás instituciones que se crearán en el futuro.

Entre una de sus funciones se especifica que la A. P. se encarga de:

“La elaboración de las directrices globales, sectoriales e institucionales de la política de ingresos y egresos del Sector Público, incluidas las materias de crédito interno y externo e inversiones y salarios, con el propósito de racionalizar el uso de los recursos, promoviendo el desarrollo del país...”(Manual de Procedimientos de la Autoridad Presupuestaria:2)

ANALISIS DE FACTORES CRITICOS

El presente análisis se basa de una forma general en los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado en las oficinas del CNP para lo cual se utilizaron instrumentos como la observación directa, la entrevista estructurada y la discusión con los funcionarios de la Dirección Administrativa Financiera y el Área de Tesorería.

Como se definió en el capítulo II, el Programa de Reconversión Productiva busca la descentralización hacia estructuras institucionales que permitan el trabajo en equipos interdisciplinarios conformados por los sectores públicos y privados. Le corresponde al sector público agropecuario, mediante el Consejo Nacional de Producción, como ente coordinador, formular las directrices generales y dictar las reglas de juego, de acuerdo con los lineamientos generales que emanen de la rectoría del sector agropecuario. El CNP en conjunto con el resto del sector público agropecuario, brinda servicios de apoyo,

consultoría especializada, capacitación y financiamiento, para la realización de los programas particulares de reconversión, que deberán provenir de la iniciativa privada. Todo esto quedó así plasmado en la Ley del 11/12/97 para la Cesión del PRP al CNP, que indica al respecto:

“...para el cumplimiento de estos fines, se fortalecen las dependencias regionales incrementando su capacidad analítica y decisoria, orientando su cultura organizacional hacia el servicio, para dinamizar y agilizar la toma de decisiones. Durante este proceso, será necesario una "reconversión mental" de los funcionarios públicos, para modificar las prácticas de trabajo y desarrollar capacidades de autoanálisis y autocrítica”

Nótese en el párrafo anterior la tendencia hacía un aislamiento administrativo, es decir, mediante la Ley se cedía la administración del Programa, pero no se asignaron recursos para ello.

Actualmente el fondo de los recursos se alimenta de las sumas aportadas por el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf), los cuales se trasladan en forma directa al Fideicomiso que administra el Banco Nacional.

La Ley se dio como producto de las presiones que en esa época ejerció la organización de productores nacionales llamada UPANACIONAL. Cuando en diciembre de 1997 se aprobó la Ley, ya existía un programa de reconversión administrado por el PIMA, Programa Integral de Mercadeo Agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Esta dependencia manejó un presupuesto de ¢3.000 millones del programa PL-480.

Orlando González, expresidente ejecutivo del CNP y quien como diputado participó en la redacción de la Ley, dijo en aquel año a los medios de comunicación que la responsabilidad de administrar ese programa se le asignó a esa entidad *“porque tenía una infraestructura y personal idóneo para esos fines”*.

En esa época se discutía la reducción del Estado, política promovida en la administración Figueres Olsen, y el CNP figuraba entre las instituciones que podían desaparecer. Era obvio

que la administración vigente a ese momento, iba a aceptar cualquier programa o proyecto similar con el ánimo de fortalecer la institución y disminuir los aires de riesgo que llamaban como mínimo a una reestructuración interna.

Al 31 de marzo del 2003 se han financiado unos 120 proyectos de reconversión por un monto total de ¢10.500 millones. Se estima que unos ¢7.100 millones se desperdiciaron debido a que muchos de los proyectos no cumplieron sus objetivos y al desvío de ¢1.600 millones a otro tipo de proyectos. Como han informado en ocasiones los medios de comunicación y los informes emitidos por la Auditoría Interna del CNP, la improvisación al momento de asignar los recursos y el desvío de los fondos hacia actividades diferentes son las principales causas que han hecho fracasar muchos proyectos.

En el informe de la Contraloría General de la República del 22 de noviembre del 2002 se señala que el CNP entregó un total de ¢2.600 millones a once organizaciones con base en estudios de mercado sin sustento:

“Se aceptaron como válidas estimaciones de ingresos que no fueron documentadas con contratos de venta que permitieran establecer su razonabilidad” (Informe CGR, 22/11/02: 16)

El fracaso del programa y el uso de los fondos por parte de las organizaciones de productores, también son investigados en la Comisión Especial para el Estudio y Seguimiento del Sector Agropecuario de la Asamblea Legislativa.

La Contraloría determinó que 10 proyectos en los cuales el CNP invirtió ¢2.600 millones del PRP presentaron deficiencias en la comercialización de sus productos debido a que los estudios de mercado que sirvieron de base para otorgar crédito, no tenían sustento. Según la Contraloría, el CNP aceptó como válidas estimaciones de ingresos que no fueron documentadas con contratos de venta.

En líneas anteriores se ha comentado sobre la existencia de un Fideicomiso para atender la estructura Financiera del PRP. Este Fideicomiso se suscribió a través de un contrato con el Banco Nacional, sin embargo la Tesorería alega según la información obtenida mediante las entrevistas, que el Fideicomiso no ejecuta a cabalidad las funciones descritas en el contrato. Sin profundizar en ese aspecto, se detectó en la investigación que no existe un control cruzado entre el CNP y los funcionarios del Banco Nacional que es la institución donde se perciben los pagos para la recuperación de la cartera de la colocación de los fondos del programa. La ausencia de esa comunicación provoca que no exista una inadecuada coordinación lo que desfavorece el control interno y suscita problemas en el sistema de cuentas por cobrar, que además es desactualizado y desadaptado a una cartera tan cuantiosa. Este es el mismo que utiliza el CNP para la recuperación de sus actividades de financiamiento y no cuenta con un sistema automatizado, sino que sigue un proceso manual.

Aunado a lo anterior, el objetivo general del Área de Tesorería es evidente que no se satisface, cuando se adicionan al proceso labores que no se encuentran contempladas en los manuales de procedimientos que describen las funciones del CNP. Estas labores son las que se refieren al manejo de las actividades del PRP que actualmente realiza el fideicomiso #520. La forma que se consideró mas adecuada para realizar el análisis en función de comprender las debilidades observadas, fue a través del análisis FODA.

Como principales fortalezas se logró determinar que el área de Tesorería cuenta con un recurso humano capacitado técnicamente para el desempeño eficiente de labores pertinentes a la gestión de tesorería. Estos en promedio cuentan con muchos años de laborar para la institución, buena preparación académica y un conocimiento muy amplio sobre las labores que ellos mismos ejecutan ya que estas son funciones muy especializadas, relacionadas con el campo administrativo financiero y contable.

Para no desatender aquellas observaciones positivas que se detectaron, se concluye que la principal oportunidad analizada se refiere a lo bien posicionada que se encuentra el área de

Tesorería dentro de la estructura organizacional, ya que esta se convierte en un eje central dentro del funcionamiento general de la institución. Prácticamente todas las partes del organigrama, deben mantener comunicación apropiada con la Tesorería y poseen hasta cierto punto, dependencia en las funciones que esta realiza. Gran ejemplo de esto lo es la Unidad de Reconversión Productiva, ya que sin desmeritar las funciones que esta realiza, una vez que los proyectos han sido aprobados, con excepción de los arreglos de pago o situaciones particulares, es la tesorería quien da seguimiento durante todo el plazo de la cartera.

En lo que se refiere a las debilidades, se mencionan: Falta de una infraestructura adecuada de forma que los funcionarios de la Tesorería desarrollen sus labores en un espacio confortable, mobiliario y equipo adecuado, lo que redundaría finalmente en un ambiente agradable y apropiado. Esto sin considerar las condiciones sanitarias de higiene y seguridad.

Otra debilidad evidente, se encuentra en la parte presupuestaria. Ya se mencionó en líneas anteriores que al asignar el PRP al CNP mediante la Ley de Diciembre 1999, esta no contemplaba la asignación de recursos para la administración del Programa, los recursos disponibles eran únicamente para la colocación de la cartera. Esa misma Ley prohíbe la utilización de esos recursos en cualquier cosa ajena a la aprobación de proyectos. De ellos el CNP no dispone en lo absoluto. Esta situación tiende a agravar cuando se verificó que una cláusula del contrato del fideicomiso, establece el pago de una comisión del 1% sobre el monto de las transacciones mensuales al Banco Nacional como pago de los gastos administrativos que este cobra por las diferentes labores que ejecuta en atención al contrato. Crea pesar en los funcionarios de la Tesorería, verificar que los altos montos por concepto de esta comisión que se cancelan, podrían ser debidamente utilizados por el CNP en mejorar todas las condiciones para el manejo eficiente del PRP.

Por último se consideró como la principal amenaza, la sujeción irrevocable a la legislación externa, normativas y políticas propias que regulan las actividades del sector público.

Aunque el CNP fue creado como ente descentralizado del gobierno, la actividad de estas entidades esta sujeta a los lineamientos de la Contraloría General de la República y en el caso del PRP, por una dependencia de la Contraloría que es la Autoridad Presupuestaria.

Los cambios y reformas a esas leyes o simplemente los inevitables compromisos políticos generan desestabilización en el normal desarrollo del Programa.

En síntesis el siguiente capítulo se evocara a resolver el principal problema detectado a través de las debilidades mencionadas y que se resumen en las deficiencias producto del planteamiento y asignación de las funciones en el área de Tesorería del CNP.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTION FINANCIERA

Una administración eficiente procura maximizar el uso de los recursos para obtener su mayor aprovechamiento en función de la consecución de sus objetivos y alcance de las metas establecidas.

El modelo de gestión financiera que se presenta en estas líneas pretende hacer mas eficiente el uso de los recursos y subsanar los factores críticos detectados en el capítulo anterior a través de una serie de pasos que permitirán a la tesorería desarrollar y ejecutar las funciones pertinentes a las Cuentas por Cobrar y a las Inversiones del PRP. El modelo es estructurado de la siguiente forma:

- Proposición de la estructura organizacional y clasificación de funciones y tareas que realizan cada uno de los colaboradores del área de Tesorería, donde se encontraran las unidades del trabajo para el desarrollo del proceso del PRP.
- Reorganización y distribución de los procedimientos generales que ejecuta la tesorería,
- Propuesta para el desarrollo de las actividades, mediante la cual quedan documentadas las funciones para el manejo de las cuentas por cobrar y las inversiones del PRP.

Considerando básicamente que desde un inicio no fueron documentados los procesos para el desarrollo y manejo del PRP, y que producto de lo anterior se han generado deficiencias en el planteamiento y asignación de las funciones, el modelo pretende recomendar la reorganización de las labores de los funcionarios de la Tesorería. Esto sin considerar satisfechas las necesidades básicas descritas por los mismos funcionarios, que son, como se ha mencionado, la aplicación y puesta en marcha de un sistema integrado para el manejo de una base de datos que eficiente y centralice no solo los procesos que se llevan en la tesorería sino también los contables y de las demás dependencias que están estrechamente relacionados en el desarrollo de estas funciones. La otra necesidad básica existente es que de acuerdo las tareas que se realizan es necesario el incremento del personal en la unidad de trabajo, lo cual permitiría una reasignación de labores mas justa y técnicamente equilibrada de acuerdo a las capacidades y conocimientos de cada funcionario y el volumen de labores considerando que también realizan las que son pertinentes al CNP.

Inicialmente se partirá de que existen tres funcionarios sobre los que se recargan las labores del PRP, estos son el Profesional I, el profesional II y el Coordinador de área. Bajo esta nueva estructura el otro funcionario asignado, también tendrá que asumir la generación de informes y la confección de auxiliares que permitan establecer un control cruzado con sus dos compañeros, el profesional I a quien se le descargará parte de las actividades que realiza para el manejo de las cuentas por cobrar y el profesional II quien desarrollará lo pertinente a las inversiones y desembolsos. De esta forma este nuevo funcionario, que posee capacidades técnicas suficientes y conocimiento de las labores, contribuirá con el engranaje de control interno y atención de la respectiva función.

Es evidente que el Profesional I también realiza actividades que deben ser delegadas a la secretaria del área, ya que partiendo de los resultados que arrojen los informes de morosidad, en este puesto se puede realizar las gestiones de cobro administrativo y las cartas necesarias a los interesados con la intención de recuperar esa cartera. Así el profesional I contará con un mayor margen de tiempo que le permitirá coordinar con el Fideicomiso, el detalle de los últimos movimientos de pago, la actualización de las tablas de amortización y el seguimiento al resto de la cartera. Es muy importante en este sentido, permitir y favorecer la capacitación de los funcionarios que ejecuten estas actividades para que cuenten con un amplio conocimiento y dominio de las hojas electrónicas. A la vez se le deberá exigir, el mantenimiento de respaldos “backup” de toda su información.

Corresponderá a la secretaria del departamento involucrarse en el proceso de esta propuesta a través de una estrecha colaboración con los profesionales responsables del control y manejo de las cuentas por cobrar y las inversiones.

Considerando que la labor de colocación, renovación y cancelación de las inversiones así como el control de la cartera, es una función un tanto mas compleja; esta deberá realizarse siempre en estrecha comunicación con la coordinadora de área, de donde fluyen las

decisiones mas importantes o quien recibe las instrucciones de la Dirección Financiera pertinentes a la administración de las inversiones.

El coordinador de área debe establecer una importante labor de supervisión como la que realiza actualmente pero deberá exigir de forma adicional un informe periódico de cuentas por cobrar e inversiones así como preocuparse por el mantenimiento de medidas de seguridad en el respaldo de la información y en la realización de las gestiones de vencimiento diario con la finalidad de disminuir el riesgo presente en estos procesos.

Como se verá es imperiosa la necesidad de desahogar funciones que se realizan en tesorería y remitirlas a otras áreas como la de Contabilidad; de esta forma se producirá una descarga de aquellas labores que confunden las actividades de la gestión de tesorería.

Dados los problemas que se presentan cuando se manejan cantidades de fondos ilimitadas o de gran cuantía, es evidente la necesidad de un sistema de supervisión claro, que permita a la institución trabajar bajo ciertos parámetros y que proporcionen seguridad y equilibrio. Seguridad en el manejo y rotación de las cuentas por cobrar y equilibrio en la claridad de las decisiones que se requieren para el manejo de una cartera de inversiones.

La documentación y establecimiento transparente de los procesos y funciones, proporciona la estabilidad que favorece el desarrollo y manejo adecuado del Programa. Todo esto ajustado por supuesto a la normativa existente señalada en el capítulo anterior y la modernización requerida en las instituciones de gobierno exigida por los mercados actuales. Más que una actualización que requiera de grandes partidas presupuestarias, esta transformación se refiere a un cambio de actitud para recibir con optimismo todas las ideas de mejora y modernización.

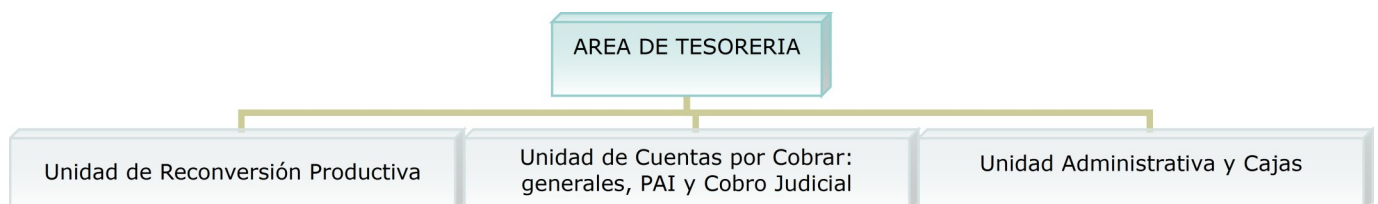
Ya se mencionó anteriormente la necesidad de contar con un sistema operativo que reduzca los costos y maximice la eficiencia en la ejecución de las labores. En la actualidad las instituciones intentan innovar con la utilización del nuevo Sistema Linux, que resulta

atractivo para las empresas del sector público por su bajo costo e identificación con el usuario. A través de este o uno similar se puede establecer en todo el CNP una plataforma tecnológica moderna y centralizada.

Con respecto a la distribución y reorganización de los procedimientos que se ejecutan en la tesorería general del CNP y principalmente en los relacionados con el PRP, es imprescindible que este programa tenga su propia definición de organización, funciones y procedimientos, es decir, si bien es cierto presupuestariamente es difícil asignar una dependencia que se dedique exclusivamente a las actividades del programa, es necesario que se documenten sus procedimientos, se asignen actividades específicas por cada funcionario en la unidad de trabajo recomendada.

Se propone la reorganización de la tesorería en tres segmentos: Unidad de Reversión Productiva quien se encargará de todo lo concerniente a este programa, Unidad de Cuentas por cobrar generales y PAI, así como el Cobro Judicial de ambas carteras y por último una unidad administrativa y cajas la cual estaría formada por la coordinadora de área, la secretaria y el cajero. Estas permitirán la agrupación de labores y la apropiada distribución de las mismas para la obtención de mejores resultados.

P ROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANICA DEL AREA DE TESORERIA



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, AGOSTO 2003

Siendo un programa de tanta importancia para el desarrollo socioeconómico del país en el cual se maneja una gran cantidad de recursos monetarios, debería ser administrado de la forma adecuada por el significado que este tiene con el resto de actividades que ejecutan las otras unidades de la tesorería del CNP, por eso los procesos que se describen se centralizan con énfasis especial en las labores que ejecuta la unidad del PRP mencionada.

Esta unidad, debería poseer papelería propia; identificada con un logotipo independiente en los recibos de caja y el resto de documentación, esto sería una buena política de control interno y facilitaría la clasificación de labores entre las unidades y las actividades que realizan cada una de ellas.

En el plano del control interno, la división de labores y especialización de funciones juega un papel muy importante, principalmente en lo que se refiere al manejo de las cuentas por cobrar, en relación a los proyectos beneficiados, ya que este rubro es prácticamente manejado por una sola persona, quien es la que registra, controla y además prepara la documentación correspondiente a los proyectos aprobados dentro del programa. Por supuesto, esto no es recomendable para efectos de control interno en cualquier institución, ya sea del sector público o privado. Es necesario para un mayor orden de la situación que los procedimientos en este caso el de las cuentas por cobrar, sean descentralizados en las diferentes personas que conforman el Área Administrativo Financiera y gocen de una supervisión estricta a través de control cruzado con los coordinadores de área.

Como es natural y proponiendo una forma de descentralización, la contabilidad debe encargarse del registro directo de los movimientos en la cartera de las cuentas por cobrar, mediante los asientos de diario correspondientes.

Es importante que el manejo y control de la cartera crediticia, se divida entre los funcionarios que forman parte de la unidad de trabajo encargada. Se propone una forma de división por regiones, lo cual haría más ágil su manejo, de forma semejante a como se

desarrolla esta actividad en las grandes entidades financieras, donde las grandes carteras son segregadas por zonas geográficas u otras clasificaciones.

La generación de informes debería centralizarse en una sola persona que como se mencionó anteriormente podría asignarse al profesional II que colabore en parte con el manejo de las cuentas por cobrar y por otro lado brindando asistencias en las funciones del profesional que mantiene el control de las inversiones.

Como parte integral del modelo que se propone, a continuación se presenta una descripción de las actividades específicas, una guía para la ejecución de las funciones principales y los diagramas de flujo correspondientes a cada proceso.

Con esto se asegura el desempeño con eficiencia la gestión financiera de cualquier empresa, dado que en otras instituciones públicas no financieras se utilizan procedimientos similares pero con algunos márgenes de error por los procesos que se utilizan y que se trataron de obviar en el presente modelo.

Este se encuentra orientado a cumplir gestiones de corto plazo pero ajustadas a las normas y políticas dictadas por las entidades reguladoras.

Se procuró por todos los medios darle un sentido práctico, es decir, que tanto su puesta en marcha como su aplicación se realice de forma amigable con el usuario, pero sobretodo considerando las necesidades del Consejo Nacional de Producción, dada la disponibilidad de recursos económicos y técnicos para el manejo del programa.

En este modelo se adjuntan los procedimientos para el registro y control de las transacciones que se realicen en inversiones y cuentas por cobrar, el área contable es parte integral de este proceso. De hecho, la estructura organizacional del CNP delega estas funciones propias de un área contable para se ejecuten de forma paralela en la tesorería. La

coordinación debe realizarse en forma interna en la institución para que la información se intercambie de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

Mediante la siguiente descripción de actividades se intenta programar medidas de Control Interno en el manejo de los recursos del PRP ya que como lo describió el Director Financiero del CNP, la ausencia de esos parámetros de control conduce a la problemática actual que se presenta en el PRP.

	<p style="text-align: center;">CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA MODELO DE GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO</p>	<p>PROCEDIMIENTO No. 1</p> <p>Hoja No. 1/10</p>
--	---	---

Inversiones

Procedimiento No. 1

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las Inversiones 1.1. Políticas y regulaciones	PROCEDIMIENTO No. 1
--	--	--------------------------------------

I- OBJETIVO

Delinear los procedimientos por seguir para la colocación de los fondos destinados al Programa de Reversión Productiva, producto de la asignación que se realiza en forma mensual, recursos ociosos y rentabilidad producida por los mismos. Estará bajo la responsabilidad del área de Tesorería.

II. FUNCIONES BÁSICAS

Las funciones básicas de la coordinadora de Tesorería serán:

- ⇒ Evaluar las opciones de inversión.
- ⇒ Decidir inversiones en cuanto a plazo, monto, tipo de interés e institución en la cual se invertirá.

Las funciones del Encargado de Control de Inversiones será la preparación de las notas con las instrucciones recibidas de la Jefatura del Departamento Financiero, así como la contabilización.

III- CONSTITUCIÓN

La colocación de fondos es una operación compleja, dentro del Consejo Nacional de Producción, y de la agilidad con que se maneje depende el éxito económico que puede reflejar en cada período.

Los sobrantes de efectivo serán usados para invertir en títulos valores de conformidad con los lineamientos específicos de políticas presupuestaria, y se mantendrán fondos en caja para atender las erogaciones que se dan.

IV- CONTABILIZACION

El registro en libros de la colocación de fondos se efectuará mediante:

a. Cheques emitidos, justificados mediante documento de aprobación del Jefe del Departamento Financiero o por quien él designe.

b. En el caso de invertir o retirar en el Banco donde se manejan las cuentas corrientes principales del Consejo Nacional de Producción, se emite una nota de autorización en tres tantos para que apliquen directamente contra las cuentas corrientes de la siguiente manera:

1. Para la colocación de inversión, el Banco emite una nota de débito que envía al Consejo Nacional de Producción junto con una boleta de operación. El original del título a favor del Consejo Nacional de Producción es depositado por el Banco en la custodia de valores, copia del título es remitido al Consejo, donde se verifica los siguientes datos:

- ⇒ Fecha de inversión
- ⇒ Número de operación
- ⇒ Plazo de la inversión
- ⇒ Tipo de título
- ⇒ Tasa de interés real y conocido hasta el vencimiento de inversión.
- ⇒ Monto de la inversión
- ⇒ Fecha de vencimiento
- ⇒ Beneficiario

En los anteriores capítulos hemos expuesto las alternativas de inversión más rentables y ajustadas a las políticas de regulación

El responsable de inversión fotocopía el título y los cupones de intereses para su control y confección de informes con los datos siguientes:

- ⇒ Clase y número de título
- ⇒ Monto del título
- ⇒ Fecha de vencimiento
- ⇒ Número y monto de los cupones
- ⇒ Fecha de vencimiento

2. Para efectos de la contabilización de las Inversiones, el Catálogo de Cuentas debe establecer un grupo de subcuentas dentro de las cuentas de mayor “Inversiones Transitorias” e “Inversiones a Largo y Corto Plazo”, las cuales se debitarán o acreditarán de acuerdo con el movimiento de los títulos valores. Se registrarán de acuerdo con su propietario (PRP), así como el Banco donde se efectuó la transacción.

3. En caso de retiro de la inversión, se girarán instrucciones al Banco ya sea para que acrediten en la cuenta corriente o emitan cheque de Gerencia cuyos comprobantes remite al Consejo Nacional de Producción

El registro en libros se efectuará mediante el registro contable, según los procedimientos establecidos por la contabilidad del Consejo Nacional de Producción. Recomendamos la existencia de un formulario para la elaboración de asientos en forma manual, que será remitido a la contabilidad para su registro sistematizado correspondiente.

REGISTRO

1. Inversión de títulos

Para contabilizar la adquisición de un título valor corto o largo plazo, se debe efectuar con base en los cheques emitidos o la nota de débito que envía el Banco al Consejo Nacional de Producción junto con la Boleta de Operación. Se prepara el siguiente asiento de registro:

DÉBITO:

A las “Inversiones Transitorias.”, “Inversiones a Largo Plazo “, según corresponda, el monto de la Inversión realizada, así como en la entidad bancaria en que se realiza detallando el número de cuenta individual correspondiente (Numero, Certificado, Título, Bonos, etc.)

CRÉDITO:

A la cuenta Bancos con la cual se emite el cheque para la adquisición del título valor.

ASIENTO:

INVERSIONES TRANSITORIAS
----- BANCOS
SE CREA EL TÍTULO VALOR

2. Intereses acumulados sobre inversiones

Al cierre de cada mes deben calcularse los intereses devengados y no percibidos, (estimados en una tasa del mercado vigente anual) con base en el Sistema Auxiliar de Inversiones, así:

ASIENTO:

PRODUCTO ACUMULADO POR COBRAR
----- INGRESO POR INTERESES
FRACCIÓN DEL CUPÓN AL CIERRE DE CADA MES.

APLICACIÓN

1. Ingreso del producto acumulado y la inversión

Cuando se percibe el ingreso por intereses, se debe registrar el Producto Acumulado.

ASIENTO:

PRODUCTO ACUMULADO POR COBRAR

----- INGRESO POR INTERESES

AJUSTA LOS INTERESES ESTIMADOS A LA TASA REAL

Posteriormente se registra el depósito bancario de los intereses y se reclasifica a ingresos los intereses pendientes de liquidar.

ASIENTO:

BANCOS

----- PRODUCTO ACUMULADO POR COBRAR

PARA REGISTRAR EL DEPÓSITO BANCARIO (REGISTRO DEL INGRESO DE INTERESES POR PRESUPUESTO Y CONTABLE

REGISTRO:

1. Cancelación del título vencido.

DÉBITO

Se debe afectar la cuenta correspondiente, de las cuentas de mayor "Caja y Bancos" por el monto del título y/o los cupones de intereses que se entregan.

CRÉDITO

Se debe afectar la cuenta correspondiente de la cuenta mayor Inversiones Transitorias o Inversiones a Largo Plazo de acuerdo con su concepto por el monto

del título valor cancelado y la cuenta Intereses Acumulados por Cobrar cuando se cancelan los cupones.

ASIENTO

CAJA Y BANCOS

----- INVERSIONES TRANSITORIAS Y/O INVERSIONES A LARGO
PLAZO

----- INTERESES ACUMULADOS POR COBRAR
PARA REGISTRAR LA CANCELACIÓN DE TÍTULOS Y CUPONES.

2. Reinversión de títulos valores e intereses ganados.

Para registrar la reinversión de títulos valores, se debe confeccionar el asiento de diario que se detalla a continuación:

DÉBITO

Se debe afectar la cuenta correspondiente, de las cuentas de mayor Inversiones Transitorias, Inversiones Largo Plazo de acuerdo con su concepto, por el monto del título valor adquirido.

CRÉDITO

Se debe afectar la cuenta correspondiente a Inversiones Transitorias, Inversiones a Largo Plazo ya sea del programa o proyecto que corresponda de acuerdo con el concepto del título, y la cuenta individual correspondiente.

Para efectuar el registro de los cupones entregados, se debe afectar la cuenta correspondiente a Intereses sobre Inversiones.

ASIENTO

INVERSIONES TRANSITORIAS

----- INVERSIONES TRANSITORIAS
PARA REGISTRAR LA REINVERSION DE CERTIFICADOS

V. CONTROL

Las funciones básicas de control que realizará la tesorería, serán:

1. Preparar listados detallados, de los títulos valores al cierre de mes con los datos siguientes:

- ⇒ Clase y número de título
- ⇒ Fecha de vencimiento
- ⇒ Plazo
- ⇒ Vencimiento de cupones
- ⇒ Fecha emisión
- ⇒ Tasa estimada
- ⇒ Beneficiario.

2. Solicitar a la contabilidad la realización de arqueos sorpresivos sobre la cartera de inversiones, comparando el resultado obtenido con los datos del registro auxiliar de contabilidad, aclarando diferencias en caso de que existan. Lo anterior como mínimo cada tres meses.

3. Se debe solicitar un estado de cuenta al emisor para realizar la conciliación de las inversiones.

VI. INVERSIONES DADAS EN GARANTIA

1. En el caso de que el Consejo Nacional de Producción ceda temporalmente inversiones en garantía de pasivos, se exigirá un recibido conforme original de la institución donde quedarán custodiados.

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las Inversiones 1.2. Guía	PROCEDIMIENTO No. 1
--	--	------------------------

1. Se gira instrucciones y efectúa los contactos personales o telefónicos con el banco emisor.
2. Se recibe necesidades de inversión o retiro.
3. Se prepara la nota de autorización por el monto que deberá retirar o invertir en el banco.
4. Se entrega nota de autorización a quienes firman en las cuentas corrientes.
5. Se recibe la nota de autorización.
6. Se proceden a la revisión y firma de la nota de autorización.
7. Se anota el documento y lo traslada al Encargado Control de Inversiones.
8. Se recibe del banco emisor copia de los títulos valores, la nota de débito o crédito a la cuenta corriente.
9. Se fotocopia el título y los cupones de intereses para su control y confección de informes.

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las Inversiones 1.3. Procedimiento	PROCEDIMIENTO No. 1
--	---	--------------------------------------

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

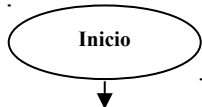
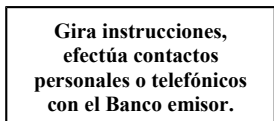
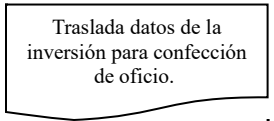
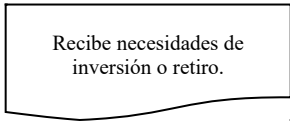
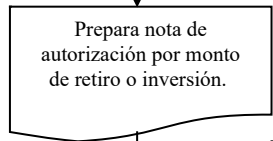
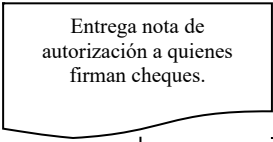
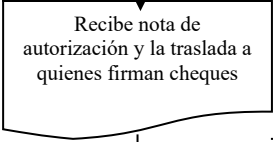
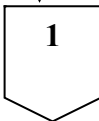
No. act.	Descripción	Responsable
1	Gira instrucciones y efectúa los contactos personales o telefónicos con el banco emisor para que apliquen directamente contra las cuentas corrientes.	Coordinadora de tesorería
2	Recibe necesidades de inversión o retiro con base en los sobrantes o faltantes de efectivo en el flujo de caja.	Encargado de Control de Inversiones
3	Prepara la nota de autorización en tres tantos a la Jefatura del Departamento Financiero para su revisión y aprobación por el monto que deberá retirar o invertir en el banco, de acuerdo con tasas de interés mejor pagadas.	Encargado de Control de Inversiones
4	Entrega nota de autorización a quienes firman en las cuentas corrientes.	Encargado de Control de Inversiones
5	Recibe la nota de autorización.	Dirección Administrativa Financiera
6	Proceden a la revisión y firma de la nota de autorización.	Dirección Administrativa Financiera
7	Traslada al Encargado de Control de Inversiones para ser remitido al banco emisor por medio de la mensajería del CNP	Dirección Administrativa Financiera

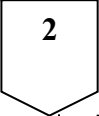
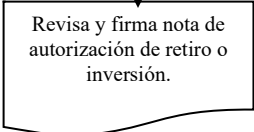
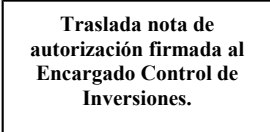


	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las Inversiones 1.3. Procedimiento	PROCEDIMIENTO No. 1
--	---	-------------------------------

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

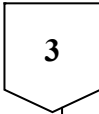
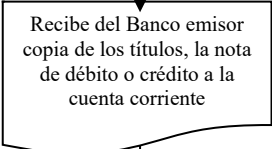
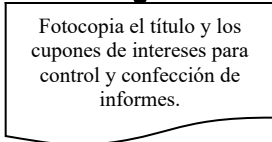

No. Act.	Descripción	Responsable
8	<p>Recibe del banco emisor copia de los títulos valores, la nota de débito junto con la boleta de operación.</p> <p>Recibe del banco emisor copia de la nota de crédito cuando corresponde a retiro de inversión.</p>	Encargado de Control de Inversiones
9	Fotocopia el título y los cupones de intereses para su control y confección de informes, tal y como se detalla en el aparte IV “Contabilización” y procede con su registro en libros.	Encargado de Control de Inversiones

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las Inversiones 1.4. Diagrama de flujo	PROCEDIMIENTO No. 1
--	---	--------------------------------------

No. de actividad	Coordinadora de Tesorería	Encargado Control de Inversiones	Dirección Administrativa financiero
			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

No. de actividad	Coordinadora de Tesorería	Encargado Control de Inversiones	Dirección Administrativa financiero
			
			
7.			
			

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las Inversiones 1.4. Diagrama de flujo	PROCEDIMIENTO No. 1
--	---	--------------------------------------

No. de actividad	Coordinadora de Tesorería	Encargado Control de Inversiones	División Administrativa financiero
			
8.			
9.			
		<p style="text-align: center;">Caja. inversión y/o devuelve.</p> 	

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA MODELO DE GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO	PROCEDIMIENTO No. 2
--	--	------------------------

Cuentas por Cobrar

Procedimiento No. 2

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las cuentas por cobrar 2.1. Políticas y regulaciones	PROCEDIMIENTO No. 2
--	---	--------------------------------------

I. OBJETIVO

Delinear los procedimientos a seguir para la eficiente recuperación de la cartera de cuentas por cobrar.

II. CONSTITUCIÓN

La Cuenta por Cobrar está constituida por todos los saldos a favor del Programa de Reconversión Productiva, producto de la asignación de fondos a agrupaciones del sector privado agropecuario y amparado por hipotecas, pagarés o letras, certificados de prendas. Estas se dividen en cuatro sub cuentas:

- ⇒ Fondos reembolsables de créditos aprobados
- ⇒ Cobro Judicial
- ⇒ Cheques Devueltos
- ⇒ Otras cuentas por cobrar del CNP (ajenas al PRP)

1. Fondos reembolsables de créditos aprobados:

1.1 Recuperación de la cartera:

La cartera de crédito está constituida por todos los saldos a favor del Programa de Reconversión Productiva que se generan por la colocación de créditos aprobados según la diferenciación del financiamiento con fines productivos basado en criterios de eficiencia económica, y el financiamiento para estratos de pequeños productores

basados en consideraciones económicas o socioeconómicas o eminentemente sociales.

Evidentemente todos estos créditos deben clasificarse con un código específico a un segundo o tercer nivel de cuenta contable de acuerdo a algún criterio específico como nombre, fecha de aprobación o algún otro; en el catalogo de cuentas dentro de la cuenta mayor de Cuentas por Cobrar del Programa de Reconversión Productiva.

III. CONTROL Y FISCALIZACIÓN

El Área de Tesorería es la encargada de efectuar el control de la recuperación de las cuentas por cobrar a favor del Programa de Reconversión Productiva.

Será el encargado de realizar el registro de todos los beneficiados con financiamiento de fondos para desarrollar proyectos de reconversión, así como de velar por el cumplimiento de las fechas de reintegro.

El Departamento de auditoría interna del CNP tendrá derecho de fiscalizar en cualquier momento la recuperación de la cartera y la aplicación de las tasas de interés correspondientes y la aplicación correcta de las comisiones.

El Sistema de Control de Cuentas por cobrar debe brindar un informe mensual detallado por deudor, que permita:

- a. Conciliar los saldos mensualmente
- b. Detalle de la recuperación mensual de intereses y de principal
- c. Detalle de la morosidad

El Sistema de Control de Cuentas por cobrar debe también generar los procesos de cierre de caja o registro de depósitos, confección y emisión de recibos de pago, la

generación de notas de débito y crédito y aplicaciones relacionadas para efectuar el asiento diario a contabilidad, a nivel de las principales cuentas de ingresos.

2. Cobro Judicial:

Traslado de deuda de créditos a cobro judicial:

Mediante nota del Área de Tesorería, en la que informa que la Dirección de Asuntos Jurídicos inició los trámites ante el juzgado respectivo, la contabilidad deberá registrar en la cuenta auxiliar “Cobro Judicial”, reclasificando la cuenta que estaba registrada anteriormente, esto a través de un asiento manual remitido por la Tesorería. En el caso de que el juzgado declare la cuenta incobrable por cualquier razón, la División de Asuntos Jurídicos lo comunicará al Área de tesorería y esta gestionará ante la Junta Directiva la eliminación de la cuenta correspondiente.

Con base en el informe de Análisis de Antigüedad de Saldos, la contabilidad deberá registrar y actualizar mensualmente una estimación para incobrables con cargo a los gastos del período.

3. Cheques devueltos:

Está constituida por todos los saldos a favor del CNP que se generan por devolución de cheques sin fondos o en tránsito, girado por el pago de las mensualidades de las operaciones de crédito. Las funciones básicas que efectuará el encargado que asigne el Jefe del Área de Tesorería serán:

- a. Emitir una nota a la empresa, comunicando la devolución del cheque. La empresa dispone de un plazo de cinco días hábiles para que se presente al Consejo Nacional de Producción ya sea en las oficinas centrales o en cualquiera de las cedes regionales para cancelar o realizar un nuevo depósito con base en lo que establece el artículo número 817 del Código de Comercio.

Posteriormente, prepara un memorando de traslado a Contabilidad, adjuntando copia de la nota que se envió a la empresa, el original de la nota de débito que el banco envía por la devolución del cheque y fotocopia del cheque para el registro.

- b. Debe mantener un control sobre el vencimiento de las notas de cobro, para iniciar el trámite de las no canceladas. Traslado las vencidas a la división de asuntos jurídicos.
- c. Para el inicio del proceso de cobro judicial, el Área de Tesorería debe elaborar una nota de traslado a la Dirección de Asuntos Jurídicos, con el original del cheque y copia de la nota de débito bancario.
- d. Prepara nota de traslado al Área de Contabilidad, con copia de la notificación recibida de la Dirección de Asuntos Jurídicos, para que efectúen la reclasificación de la cuenta que estaba registrada anteriormente como Cuenta por Cobrar en Cobro Judicial.

4. Otras cuentas por cobrar del CNP:

No se detalla en este apartado ya que sería una función exclusiva del CNP. Pero se detallan algunos puntos que pueden incidir con el PRP:

- a. Casos por la desaparición de bienes del CNP por robo, daño o cualquier otra causa, todo funcionario tiene responsabilidad administrativa y de fiscalización sobre los bienes a su cargo, a partir de la entrega a cada uno de los funcionarios.

La División Administrativo – Financiera, la Contabilidad y el Área de Tesorería, serán los encargados de controlar y registrar todo lo referente a los bienes que la institución

posea o adquiriera. Sujeto al Reglamento para el Control de Activos Fijos del CNP Y otras disposiciones legales.

Si se responsabiliza al usuario por robo o deterioro anormal de un bien, el Jefe del Área Administrativa trasladará los antecedentes a la División de Asuntos Jurídicos el cual se encargará del debido procedimiento administrativo que determinará las responsabilidades del caso si procede, con una recomendación a la Administración Superior de las acciones por seguir.

Cuando el funcionario tiene que reponer un activo, después de realizado el debido proceso, el Área Administrativa prepara un memorando con copias, el cual debe estar debidamente firmado por el empleado autorizando la deducción, este se lo enviará al Área de Personal, el cual procederá a incluir la deducción correspondiente.

Una copia del memorando junto con la descripción del activo y el pagaré se envía al Coordinador del Área de Contabilidad para el registro contable con cargo a “Cuentas por Cobrar –Funcionarios y Empleados”. Se debe dar de baja al activo y cancelando su depreciación según valor en libros. Esto es importante hacerlo saber a la Tesorería ya que aquí se llevará el control de los pagos realizados.

Cuando el deudor no cumpla con la obligación de pago de su deuda y una vez agotado el cobro administrativo, y no sea posible trasladar el saldo directamente a los fiadores, se debe trasladar la deuda a Cobro Judicial.

Se comunica al Jefe del Área de Contabilidad para que sea clasificada en cobro judicial y al área de Tesorería para que se actualicen los registros en el sistema de Cuentas por Cobrar ya que el Cobro Judicial debe realizarse en coordinación con Asuntos Jurídicos.

IV. CONTABILIZACIÓN

El registro en libros y aplicación del mismo se realizará en cada una de las subcuentas de la siguiente manera:

1. Cuentas por Cobrar créditos PRP y Resoluciones de comité de crédito del PRP:

REGISTRO:

Se realizará con base en la facturación o nota de débito que se emita por parte del Área de Tesorería, después de que venza el período de pago de Ley.

Notas de Recargo

En esta cuenta permanecen los rubros para que una vez ingresado el depósito por recargos se genere el ingreso, esto con el fin de mostrar y de verificar los mismos.

La contabilización se realizará por medio de asiento de diario con el Reporte de facturación emitido por el Sistema de Control de Cuentas por Cobrar, el que generará los siguientes registros.

ASIENTO:

CUENTAS POR COBRAR

_____ RECARGOS Y RESOLUCIONES AL COBRO (CUENTA DE CAPITAL).

PARA REGISTRAR REPORTE DE FACTURACIÓN DE INGRESOS

APLICACIÓN:

Se utilizarán para este registro las notas de crédito y depósitos bancarios con los que se cancelen al CNP los intereses de cuentas corrientes.

Por medio del reporte diario generado por el Sistema de Control de Cuentas por Cobrar, con base en los depósitos bancarios o recibos se producirá el Asiento de Diario siguiente:

ASIENTO

BANCOS

_____ INGRESO POR INTERESES POR COMISIONES

PARA REGISTRAR EL INGRESO PRESUPUESTARIO Y CONTABLE

REGISTRO SIMULTÁNEO:

RECARGOS Y RESOLUCIONES AL COBRO (CUENTA DE CAPITAL).

_____ CUENTAS POR COBRAR A PROYECTOS DE RECONVERSION
PARA REGISTRAR NÚMERO DE DEPÓSITO DE INGRESOS.

Resoluciones

En esta cuenta permanecen los rubros para que una vez ingresado el depósito por resoluciones se genere el ingreso, esto con el fin de mostrar y de verificar los mismos.

La contabilización se realizará por medio de asiento de diario con el Reporte de Tesorería o del oficio emitido por el Sistema de Control de Cuentas por cobrar, el que generará los siguientes registros.

ASIENTO:

CUENTAS POR COBRAR.

_____ RECARGOS Y RESOLUCIONES AL COBRO (CUENTA
CAPITAL)

PARA REGISTRAR OFICIO Y/O REPORTE DE INGRESOS

APLICACIÓN:

Se utilizarán para este registro las notas de crédito y depósitos bancarios con los que se cancelen al CNP las resoluciones por pagos retenidos indebidamente por las empresas.

Por medio del reporte diario generado por el Sistema de Control de Cuentas por Cobrar, con base en los depósitos bancarios o los recibos de caja, se producirá el Asiento de Diario siguiente:

ASIENTO

BANCOS

_____ INGRESO POR RECUPERACION DE CARTERA
PARA REGISTRAR INGRESO PRESUPUESTARIO Y CONTABLE

REGISTRO SIMULTÁNEO:

RESOLUCIONES AL COBRO (CUENTA CAPITAL)

_____ CUENTAS POR COBRAR
PARA REGISTRAR NÚMERO DE DEPÓSITO DE INGRESOS.

2. Cuentas por Cobrar Cobro Judicial:

REGISTRO

Con la emisión del Asiento de Diario para registrar nota suscrita por el Área de tesorería, en la que informa que la División de Asuntos jurídicos inició los trámites ante el juzgado respectivo como un cobro judicial.

La contabilidad deberá reclasificar la cuenta correspondiente.

APLICACIÓN

Con el pago de estos saldos por medio del reporte diario generado por el Sistema de Control de Tesorería, con base en los depósitos bancarios o recibo de caja se producirá el Asiento de Diario siguiente:

ASIENTO

BANCOS

_____ OFICIO DE RECARGO EN COBRO JUDICIAL
PARA REGISTRAR DEPÓSITO O RECIBO DE CAJA

REGISTRO SIMULTÁNEO:

RECARGOS Y RESOLUCIONES AL COBRO (CUENTA CAPITAL).
 _____ CUENTA SUPERÁVIT LIBRE
 PARA REGISTRAR NÚMERO DE DEPÓSITO O RECIBO DE CAJA.

3- Cheques Devueltos:

REGISTRO

Por medio de un memorando que envía el Encargado de Tesorería a la Contabilidad, adjuntando una copia de la nota que se envió a la empresa, el original de la nota de débito bancario y fotocopia del cheque para el registro contable mediante Asiento de Diario con cargo a “Cuentas por Cobrar –Cheques devueltos por fondos insuficientes” y crédito a la cuenta de “Bancos”.

APLICACIÓN

La cuenta de Bancos contra la cual se emitió la Nota de Débito

ASIENTO
 CUENTAS POR COBRAR (CHEQUES DEVUELTOS)

_____ BANCOS

V. REGISTRO AUXILIAR

El Área de Tesorería, el encargado del Sistema de Control de Cuentas por Cobrar operará los registros auxiliares de Cuentas por Cobrar, Notas de recargo, Resoluciones y Cobro Judicial. El Sistema debe tener la opción de generar un reporte diario de facturación (notas de débito) y reporte de saldos por cobrar al final del mes.

Cuenta Recargos y Resoluciones

El Sistema de Registro Auxiliar de Tesorería debe incluir una base confiable de información en cuanto a:

- a. Razón social
- b. Nombre de la persona física o jurídica deudora.
- c. Propietario
- d. Localización
- e. Monto adeudado
- f. Depósitos realizados
- g. Estados de cuentas
- h. Análisis de antigüedad de saldo, con el siguiente detalle: con más de 30 días, con más de 60 días, con mas de 90 días, con más de 180 días, y con más de 360 días.

Este auxiliar será generado por el Sistema de Cuentas por cobrar y se mantendrá actualizado por el encargado del Sistema, el cual conciliará los saldos al final de cada mes, contra lo registrado en libros, en conjunto con el responsable de Contabilidad.

Las cuentas por cobrar que superen el plazo establecido por Ley para su cancelación, el encargado de la Tesorería será el responsable de realizar las gestiones pertinentes, con el fin de trasladarlo a cobro judicial.

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las cuentas por cobrar 2.2. Guía	PROCEDIMIENTO No. 2
--	---	------------------------

1. Se recibe informe con copias de oficios de resoluciones con sentencia firme.
2. Se recibe informe con copias de notas de débito.
3. Se recibe informe de Análisis de Antigüedad de Saldos
4. Se recibe memorando y fotocopias de cheques sin fondos.
5. Se revisa el informe de recargos y resoluciones.
6. Se revisa y firma el asiento de registro efectuado por el Área de Tesorería.
7. Se archiva el informe y memorando colocando el sello de registrado.
8. Se recibe del Encargado del Área Administrativa los documentos para registrar la cuenta por cobrar a funcionarios y empleados.
9. Se revisa los informes de adelantos.
10. Se asigna codificación contable.
11. Se archiva el informe de adelantos.

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las cuentas por cobrar 2.3. Procedimiento	PROCEDIMIENTO No. 2
--	--	--------------------------------------

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

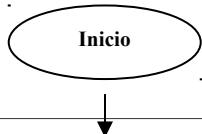
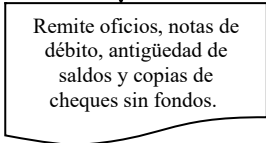
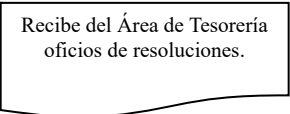
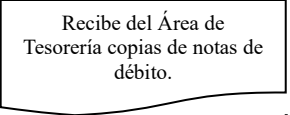
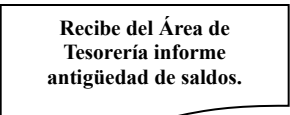
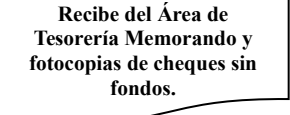
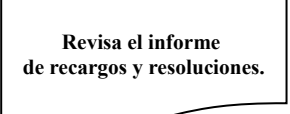
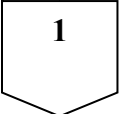
No. Act.	Descripción	Responsable
1	Recibe informe con copias de oficios de resoluciones con sentencia firme. Este informe debe ser mensual y acumulado para elaborar asiento de ajuste en los primeros cinco días de cada mes con base en los datos que obtiene del Sistema de Control de Cuentas por cobrar.	Jefe de Tesorería
2	Recibe informe con copias de notas de débito, amparadas en recargo de impuestos cancelados después de la fecha de vencimiento. En el informe se separa tanto los recargos del 1% como los intereses por mora.	Jefe de Tesorería
3	Recibe informe de Análisis de Antigüedad de Saldos	Jefe de Tesorería
4	Recibe memorando y fotocopias de cheques sin fondos.	Área de Contabilidad
5	Revisa el informe de recargos y resoluciones.	Área de Contabilidad
6	Revisa y firma el asiento de registro efectuado por el Área de Tesorería cuidando que: <ul style="list-style-type: none"> a) La cuenta Recargos y Resoluciones al Cobro de "Otros Pasivos", mantenga el mismo saldo con Cuentas por Cobrar. b) Mantenga ajustado el saldo al monto real por cobrar. c) Mantenga actualizada una estimación para incobrables. 	Área de Contabilidad
7	Archiva el informe y memorando colocando el sello de registrado.	Área de Contabilidad
8	Recibe del Encargado del Area Administrativa los documentos para registrar la cuenta por cobrar varias por los siguientes conceptos: Memorando para registrar la cuenta por cobrar a funcionarios y empleados por concepto de salarios y comisiones, o reposición de activos debidamente firmadas por el funcionario, autorizando que se le aplique la deducción.	Área de Contabilidad

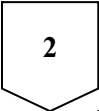
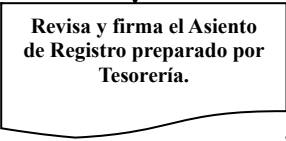
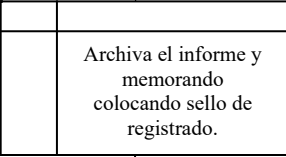
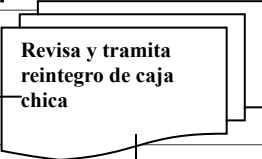
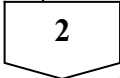
	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las cuentas por cobrar 2.3. Procedimiento	PROCEDIMIENTO No. 2
--	--	-------------------------------

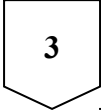
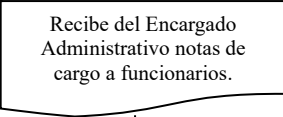
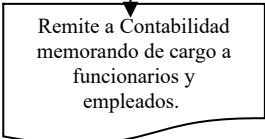
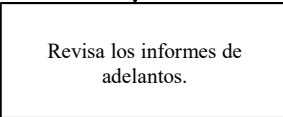
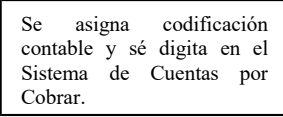
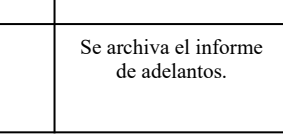

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

No. Act.	Descripción	Responsable
9	Revisa los informes de adelantos, velando que las mismas se trasladen al encargado de planillas para que éste lo incluya como una deducción de planilla y se le aplique al funcionario en forma oportuna.	Área de Contabilidad
10	Se asigna codificación y digita en el Sistema de Cuentas por Cobrar, manteniendo ajustado el saldo al monto real por cobrar.	Área de Contabilidad
11	Se archiva el informe de adelantos colocando el sello de registrado.	Área de Contabilidad

	CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA Modelo para el manejo de las cuentas por cobrar 2.4. Diagrama de flujo	PROCEDIMIENTO No. 2
--	--	--------------------------------------

No. de actividad	Área de Tesorería	Coordinador Área de Contabilidad	Área Administrativa
	 <p style="text-align: center;">Inicio</p>		
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.		 <p style="text-align: center;">1</p>	

No. de actividad	Área de Tesorería	Coordinador Área de Contabilidad	Área Administrativa
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			

No. de actividad	Área de Tesorería	Coordinadora Área de Contabilidad	Área Administrativa
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
			

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El CNP como institución encargada de promover el desarrollo del sector agropecuario costarricense y como unidad operativa de ese sector específicamente en lo referente al Programa de Reversión Productiva, creado éste con el fin de dar eficiencia y competitividad y como parte importante requerida para el desarrollo económico del país, con énfasis en los pequeños y medianos productores, esta falta de una mayor atención por parte de las autoridades competentes involucradas específicamente en el desarrollo de este programa.

Debido a la alta importancia que tiene para el desarrollo socioeconómico, debería de ser tratado de una manera más adecuada, para poder llegar a alcanzar los propósitos para lo cual se estableció, dotando a este de todos los medios necesarios para que se desarrolle eficientemente y realmente logre alcanzar las metas propuestas, aunado a esto con una mejora continua de todos los servicios que brinda.

En el mundo que se vive actualmente se requiere de instituciones altamente ágiles, que realmente logren soluciones de una manera oportuna a los problemas que se le plantean. Por este motivo es que el CNP y específicamente el PRP debe de ser una institución que cuente con los medios apropiados para brindar esas soluciones que requieren en su gran mayoría los medianos y pequeños productores de este país, base importante de nuestra economía.

Los fondos que maneja el PRP, deben de ser administrados de una manera eficaz para poder seguir en busca de la meta propuesta y así realmente ser parte importante en el desarrollo de este país. Para esto se requiere estar dotado de los mecanismos e instrumentos necesarios que ayuden a un mejor desenvolvimiento del programa en lo que

administrativamente se refiere, ya que con la existencia de estos mecanismos e instrumentos colaborarían para generar un manejo más eficaz y oportuno de los recursos destinados para el desarrollo de dicho programa.

La existencia de medios administrativos eficientes ayudaría a que se ejerza un mayor control y orden en el manejo de los recursos financieros con que se cuenta para el desarrollo de este programa, fortaleciendo así y obligando a los beneficiarios de que los proyectos sean cumplidos realmente y a cabalidad para lo que fueron desarrollados, produciendo así una forma de que exista mayor equidad y distribución de los beneficios para el desarrollo económico.

RECOMENDACIONES

Debido a la necesidad que impera de que los recursos de PRP sean destinados y controlados de una manera eficiente, con el fin de que los pequeños y medianos productores se sigan beneficiando y estos sean parte importante en el desarrollo económico del país, es de suma importancia que este programa cuente con instrumentos que realmente faciliten el buen manejo de esos recursos.

Por tal razón es que se propone un modelo de gestión financiera a corto plazo con el objetivo de que sean controlados y manejados de una forma más ágil y oportuna los recursos destinados para dicho fin, basado este principalmente en lo que se refiere a las inversiones a corto plazo y las cuentas por cobrar a los diferentes beneficiados con el programa, ejerciendo así una forma de que exista una mayor comunicación, coordinación y control interno de las operaciones que se realizan.

Este modelo de gestión financiera que se propone, esta compuesto de diferentes procedimientos en los cuales se describe la forma en que se deben de realizar las funciones, así como un diagrama de flujo en el cual se indica paso a paso las actividades que se deben realizar con el fin de que exista un buen manejo de los recursos del programa,

procedimientos tanto para las inversiones que debe de realizar el PRP, como para las cuentas por cobrar del mismo.

Es importante mencionar que en el presupuesto anual, debe de tomarse en cuenta la creación de una partida, específicamente en el departamento administrativo- financiero, con el fin de que se pueda contar con el personal idóneo para que se encargue del manejo total del Programa de Reconversión Productiva, con el fin de hacer una institución más ágil y oportuna al servicio de los pequeños y medianos productores del país.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR MONTOYA, Ma. DEL ROCIO. Aplicación de un Modelo para Optimización de Carteras. San José, Costa Rica, 1982.

BOLSA NACIONAL DE VALORES S.A. Análisis de Empresas Inscritas. 1984.

BOWLIN OSWALD D. Análisis Financiero. México. Editorial Mc Graw-Hill S.A. de C.V. 1984.

BREALEY, Richard. Principios de finanzas corporativas. segunda edición, México, Mc Graw Hill. 1988

C. T. MAO, James. Análisis Financiero. Argentina. Editorial el Ateneo, 1974

CAUSSE G., LACRAMPE S. Método de gestión de la Tesorería, 2.da edición, 1977.

CERDAS SAENZ, Tobías Gerardo. Sistema de Control Interno para la Administración de Títulos Valores en el Departamento Financiero del Banco Central. San José, Costa Rica 1982.

CONSO Pierre, La gestión financiera de la Empresa, Editorial Hispano Europea, S.A., 1984

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA. Departamento de Evaluación y sistemas. Manual de Procedimientos de Auditoría para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. Publicaciones Contraloría General de la República. 1986.

FERNÁNDEZ ESCALANTE F.M.. Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas, Ediciones Macchi S.A., 1973.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. Principios de contabilidad Generalmente Aceptados. Edición 1987.

LEE ANG, Elizabeth. Los Controles Internos en la Bolsa Nacional de Valores S.A. San José Costa Rica 1982.

LISAMBERT F., La gestión de crédito a Corto Plazo, Dunod Entreprise, 1980.

MENDEZ A. Carlos E., Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Mc Graw Hill, 2002.

MORRIS, William T. Sistema de Decisión Financiera. Buenos Aires, Argentina. Editorial e Inmobiliaria Florida. 1971.

ROSENFELD, Félix. Análisis Financiero. México Editorial Duplex, S.A. 1977.

SAUVAIN, Harry. Dirección de Inversiones. España Editorial Hispano Europea, 1985.

TOURNIER, Jean – Claude. Cómo Invertir en Bolsa. España Editorial Artes Gráficas Benjal S.A. 1988.

ANEXOS

ENTREVISTA

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA EL
PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA
DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION”

El objetivo de esta investigación es proponer el diseño de un modelo de gestión financiera de forma que el Consejo Nacional de Producción pueda implementarlo para el manejo eficiente del Programa de Reconversión Productiva, enfocado básicamente en la gestión de las inversiones y de las cuentas por cobrar en el corto plazo.

La información que suministre será confidencial y se utilizará únicamente para el presente trabajo, la misma es de mucha importancia para los resultados de la investigación, se le agradece profundamente su colaboración.

San José, Costa Rica

Abril, 2003

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Dirigido a la población seleccionada la cual comprende el total de funcionarios de la División Administrativo-Financiera del CNP.

1. ¿Cuál es su puesto y su función básica dentro del CNP?
2. ¿Tiene conocimiento acerca del PRP?
3. ¿Considera que el PRP cumple una labor importante para el desarrollo social del país?
4. ¿Ejerce alguna función dentro del PRP?
5. ¿Cuál es su función?
6. ¿Cree ud. que el PRP a aportado importancia relativa al CNP?
7. ¿Su función incide con la de otros colaboradores?
En caso de ser afirmativa, desarrolle
8. ¿Cree ud. que el CNP cuenta con los recursos necesarios para la administración del PRP?
9. ¿Conoce ud. cuál es el presupuesto asignado al CNP para la administración del CNP?
10. ¿Sabe Ud. que los recursos del PRP son administrados por un fideicomiso?

11. ¿Sabe Ud. cuál es el costo para el CNP de mantener un contrato de fideicomiso por la administración de esos recursos?
12. ¿Cuenta el CNP con el personal y los recursos necesarios para afrontar el manejo pleno del PRP, incluyendo las funciones que desarrolla el fideicomiso con el Banco Nacional?
13. ¿Qué necesita el CNP para afrontar el manejo pleno del PRP, incluyendo las funciones que desarrolla el fideicomiso con el Banco Nacional?
14. ¿Tiene Ud. conocimiento del monto estimado necesario para el manejo del PRP en pleno?
15. ¿Cuenta el CNP con un modelo para la administración de la cartera de inversiones? (sistemas informáticos, personal (cantidad), recursos monetarios, infraestructura, administración, contactos inter institucionales, sistemas de comunicación, medios de transporte)
16. ¿Cuenta la tesorería del CNP con personal idóneo para el manejo de la cartera de inversiones del PRP?
17. ¿Cuenta el CNP con un modelo para la recuperación de la cartera de crédito?
18. ¿Qué controles se siguen para el manejo de las cuentas por cobrar?
19. ¿Con qué sistemas se cuenta?
20. ¿Cuántas personas se encargan del manejo de las cuentas por cobrar?
21. ¿Cuenta el CNP con una bóveda de seguridad para la custodia de garantías?