

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SAN
JUAN DE LA CRUZ DE R.L. DE SAN JUAN YAMABAL, DEPARTAMENTO DE
MORAZÁN.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
JOSE ELIESAR GÓMEZ ORTIZ
JUAN ULISES LÓPEZ PERDOMO
VICTOR MANUEL VENTURA MANZANARES**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**DOCENTE DIRECTOR:
MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO**

MARZO DE 2006

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rectora:

Doctora María Isabel Rodríguez

Vice-rector Académico:

Ingeniero Joaquín Orlando Machuca Gómez

Vice-rectora Administrativa:

Licenciada Carmen Elizabeth Rodríguez de Rivas

Secretaria General:

Licenciada Alicia Margarita Rivas de Recinos

Fiscal:

Licenciado Pedro Resalió Escobar Castaneda

Autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

Decano Interino:

Ingeniero Juan Francisco Mármol Canjura

Secretaria:

Licenciada Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas

Docente Director:

Licenciado Miguel Ángel Morataya Penado

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO:

Por regalarme el don maravilloso de la vida, por permitirme conocerle, amarle y servirle, por darme la paciencia para enfrentar los momentos difíciles de mi vida y estudio, por la sabiduría que me ha regalado para guiar mi vida e iluminar mi camino, y mis estudios. Gracias por todo lo que me has dado, gracias por haber estado siempre conmigo y permitirme culminar mi carrera.

A MIS PADRES:

Leticia Teodolinda Gómez Flores: Por darme la vida, por todo el amor, el sacrificio, el cariño, la confianza, esfuerzo y ayuda económica que me brindó en toda la etapa de mi estudio; y José Catalino Ortiz (Q. D. G).

A MIS HERMANOS:

Wilber Saúl Gómez y Amilcar Jehovani Gómez: Por todo el apoyo económico que me dieron, la confianza que depositaron en mí, por todo el sacrificio que hicieron y la comprensión que me han dado especialmente en mis estudios superiores.

A MI FAMILIA Y AMIGOS:

Por las muestras de cariño y ánimo que siempre me dieron y por sus buenos consejos.

A MIS COMPAÑEROS Y ASESOR DIRECTOR:

Por todo el tiempo que pasamos juntos y la ayuda que me brindaron en especial a: mis compañeros de tesis Ulises y Víctor. Al Lic. Miguel Ángel Morataya: Por haber sido un excelente maestro y apoyarme como asesor, por todo su aporte y orientación en el desarrollo del trabajo de graduación.

JOSÉ ELIESAR GÓMEZ ORTIZ

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO:

Por haberme regalado la vida, por guiarme, dirigirme y darme la sabiduría necesaria para alcanzar mis propósitos.

A MIS PADRES:

Francisca Herminia Perdomo y Salvador de Jesús López: Por todo el amor, confianza, apoyo y esfuerzo que me brindaron para la culminación de mis estudios.

A MI HERMANO:

Wil de Jesús López: Por la ayuda económica, comprensión y confianza que siempre me proporcionó.

A MIS FAMILIARES:

A mis abuelos, a mis tíos y primos por las muestras de cariño que me manifestaron.

A MIS COMPAÑEROS:

Especialmente a Eliesar y Víctor por haberme dado su amistad, confianza y apoyo; y a todos mis demás compañeros y amigos.

A MIS MAESTROS:

Principalmente al Lic. Miguel Ángel Morataya, por el tiempo que dedicó para la elaboración del trabajo de graduación; y a los demás maestros por los conocimientos que me brindaron.

JUAN ULISES LÓPEZ PERDOMO

DEDICATORIA

A JEHOVA MI DIOS Y SU HIJO JESUCRISTO MI REY Y SALVADOR:

Que me han permitido conocerles, amarles y servirles. Agradezco a Jehová que tanto nos amó que envió a su hijo quien por medio de su sacrificio en la cruz nos salvó del pecado y la muerte; y a Jesucristo por aceptar con amor a nosotros, la voluntad del Padre.

A MIS PADRES:

Blanca Haydee Manzanares (Q.E.D.) y Victor Eugenio Ventura (Q.E.D.); por su amor y esmero al forjar mi educación, e inculcarme valores morales y espirituales.

A MI HERMANO:

Juan José Ventura Manzanares; por su apoyo, cariño y comprensión incondicional.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS Y ASESOR DIRECTOR:

Juan Ulises y José Eliesar; por apoyarme y compartir conmigo las alegrías y dificultades de todos esos momentos que convivimos juntos; y al Lic. Miguel Ángel Morataya por su aporte en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

VICTOR MANUEL VENTURA MANZANARES

CONTENIDO

	Página
Índice de cuadros	I
Índice de gráficos	III
Índice de anexos	V
Introducción	i
Capítulo I: Planteamiento del problema	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Justificación de la investigación	7
1.3 Delimitación del problema	8
1.4 Formulación de objetivos	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 Tipo de investigación	9
1.6 Sistema de hipótesis	9
1.6.1 Hipótesis general	9
1.6.2 Hipótesis específicas	9
1.6.3 Hipótesis de nulidad	10
Capítulo II: Fundamentación teórica	11
2.1 Antecedentes	12
2.1.1 Reseña histórica del cooperativismo a nivel mundial	12
2.1.2 Reseña histórica del cooperativismo en El Salvador	14
2.1.3 Antecedentes de la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz (AASJUC) de R.L.	19

2.1.4	Antecedentes del control interno	21
2.2	Fundamentación teórica	23
2.2.1	Generalidades sobre el cooperativismo	23
2.2.1.1	Clasificación de las asociaciones cooperativas	25
2.2.1.2	Definición de las clases de asociaciones cooperativas	25
2.2.1.3	Ventajas del cooperativismo	30
2.2.1.4	Pasos para la creación de una cooperativa	31
2.2.1.5	Requisitos para la Creación de una Cooperativa	32
2.2.1.6	Marco legal de las asociaciones cooperativas	32
2.2.1.7	Marco legal de las asociaciones agropecuarias	33
2.2.2	Generalidades sobre el control interno	34
2.2.2.1	Control interno desde la perspectiva del SAS	36
2.2.2.2	Control interno desde la perspectiva del COSO	41
2.2.3	Generalidades sobre la competitividad	44
2.2.3.1	Variables específicas e indicadores de la competitividad	44
Capítulo III: Recolección y tratamiento de datos		49
3.1	Población y muestra	50
3.1.1	Población objeto de estudio	50
3.1.2	Tamaño de la muestra	51
3.2	Técnicas para la recolección de datos	51
3.3	Instrumentos de recolección de datos	52
3.4	Procesamiento de la información	53
Capítulo IV: Resultados de la investigación		54
4.1	Presentación, análisis e interpretación de los datos	55

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	80
5.1 Conclusiones	81
5.2 Recomendaciones	82
5.3 Propuesta de un manual de procedimientos de control interno administrativo-contable para la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz (AASJUC) de R.L	84
5.3.1 Definición de las funciones que desempeña cada unidad de la estructura organizativa	86
5.3.2 Procedimientos para contratación de personal	94
5.3.3 Perfil del recurso humano	96
5.3.4 Normas generales para los componentes del control interno	108
5.3.5 Manejo y procedimientos de control interno	120
Referencias	144
Anexos	148

Índice de cuadros

	Página
• Cuadro No. 1 Consolidación y presentación de los datos obtenidos	55
• Cuadro No. 2 Adecuado sistema de control interno contable	56
• Cuadro No. 3 Satisfactorio sistema contable	57
• Cuadro No. 4 Estructura del catálogo de cuentas adecuado y suficiente para el registro de las transacciones	58
• Cuadro No. 5 Manual de aplicaciones detallado en el registro de las cuentas	59
• Cuadro No. 6 Funcionamiento de la estructura organizativa	60
• Cuadro No. 7 Adecuadas políticas y prácticas del persona	61
• Cuadro No. 8 Filosofía y estilo de operación de la gerencia idónea	62
• Cuadro No. 9 Apropriados métodos del control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño	63
• Cuadro No. 10 Correcta segregación de funciones	64
• Cuadro No. 11 Autorización de transacciones y actividades apropiadas	65
• Cuadro No.12 Correctos dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros	66
• Cuadro No. 13 Diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos	67
• Cuadro No. 14 La Asociación es competitiva entre las demás	68

• Cuadro No. 15 Criterio de eficiencia operativa	69
• Cuadro No. 16 Calidad del producto	70
• Cuadro No. 17 Oportunidad del producto	71
• Cuadro No. 18 Precios de los productos son de menor cuantía que la competencia	72
• Cuadro No. 19 Se aplica el criterio de maximización de recursos en los procesos productivos	73
• Cuadro No. 20 Criterio de eficacia operativa	74
• Cuadro No. 21 Menor tiempo de elaboración del producto	75
• Cuadro No. 22 Se han alcanzado los objetivos en los procesos productivos	76
• Cuadro No. 23 Productividad cumple la demanda del mercado	77
• Cuadro No. 24 Menor costo promedio de los bienes	78
• Cuadro No. 25 Índice de productividad	79

Índice de gráficos

	Página
• Gráfico No. 1 Adecuado sistema de control interno contable	56
• Gráfico No. 2 Satisfactorio sistema contable	57
• Gráfico No. 3 Estructura del catálogo de cuentas adecuado y suficiente para el registro de las transacciones	58
• Gráfico No. 4 Manual de aplicaciones detallado en el registro de las cuentas	59
• Gráfico No. 5 Funcionamiento de la estructura organizativa	60
• Gráfico No. 6 Adecuadas políticas y prácticas del persona	61
• Gráfico No. 7 Filosofía y estilo de operación de la gerencia idónea	62
• Gráfico No. 8 Apropriados métodos del control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño	63
• Gráfico No. 9 Correcta segregación de funciones	64
• Gráfico No. 10 Autorización de transacciones y actividades apropiadas	65
• Gráfico No. 11 Correctos dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros	66
• Gráfico No. 12 Diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos	67
• Gráfico No. 13 La Asociación es competitiva entre las demás	68
• Gráfico No. 14 Criterio de eficiencia operativa	69

• Gráfico No. 15 Calidad del producto	70
• Gráfico No. 16 Oportunidad del producto	71
• Gráfico No. 17 Precios de los productos son de menor cuantía que la competencia	72
• Gráfico No. 18 Se aplica el criterio de maximización de recursos en los procesos productivos	73
• Gráfico No. 19 Criterio de eficacia operativa	74
• Gráfico No. 20 Menor tiempo de elaboración del producto	75
• Gráfico No. 21 Se han alcanzado los objetivos en los procesos productivos	76
• Gráfico No. 22 Productividad cumple la demanda del mercado	77
• Gráfico No. 23 Menor costo promedio de los bienes	78
• Gráfico No. 24 Índice de productividad	79

Índice de anexos

	Anexo
• Operacionalización de variables	1
• Cédula de entrevista	2
• Estructura organizativa de AASJUC de R.L.	3
• Libro auxiliar de caja general	4
• Arqueo de caja general	5
• Corte de caja general	6
• Arqueo de caja chica	7
• Liquidación de caja chica	8
• Vale de caja chica	9
• Voucher	10
• Registro de libro de banco	11
• Conciliación bancaria	12
• Orden de compra	13
• Cuadro de evaluación de ofertas	14
• Cuadro de control de activo fijo	15
• Requisición de materiales	16
• Control de existencia de productos (KARDEX)	17
• Toma física de inventario	18
• Comprobante de crédito fiscal	19
• Factura de ventas locales	20

• Formulario de recibo de ingreso	21
• Solicitud de compra	22
• Planilla de pago de salarios	23
• Modelo de recibo de pago	24
• Formato de horas trabajadas	25
• Solicitud de empleo	26
• Reglamento interno de los Asociados	27
• Reglamento interno de trabajo	28
• Formato de control de combustible	29
• Formato de control de viáticos	30

Introducción

La globalización exige a las compañías volverse más competitivas para poder sobrevivir en un mercado con mayor número de empresas que agudizan la competencia. En términos simples y entendibles, competitividad es ofrecer al cliente de una entidad bienes y servicios con atención, calidad, oportunidad y precio que represente un valor superior a lo que proporcionaría la competencia.

Debido a la importancia que representa el sector agropecuario del país y la falta de una adecuada organización contable, para el registro y control de la información financiera. Además, de una deficiente salvaguarda de los activos, se vuelve necesario que dicho sector cuente con un adecuado sistema de control interno contable.

Frente a los retos de la globalización; se pretende en esta investigación ayudar a solucionar en parte las necesidades que en materia de control interno presentan actualmente las asociaciones agropecuarias y contribuir a adoptar métodos y medidas dentro del negocio, con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. Pues, juega un papel muy importante en la competitividad de las empresas.

El capítulo uno contiene: el planteamiento del problema, el cual describe en forma breve como ha transcurrido el desarrollo de la competitividad, la justificación contiene la importancia del estudio, la utilidad, la trascendencia y la viabilidad del mismo; los objetivos que se han trazado en base a las variables del estudio, en consecuencia se han formulado objetivos generales y específicos; también incluye el sistema de hipótesis.

En el capítulo dos, se desarrollan los antecedentes del cooperativismo a nivel mundial y nacional, así como los antecedentes del control interno; también se clasifican las asociaciones cooperativas, las ventajas, el marco legal, los pasos y requisitos para la creación de estas, y también el marco legal de las asociaciones agropecuarias; el control interno es estudiado desde la perspectiva del SAS Y COSO; finalmente, se exponen generalidades sobre competitividad, sus variables e indicadores.

En el capítulo tres, se define cual será la población objeto de estudio, el tamaño de la muestra, las técnicas y los instrumentos para la recolección de datos y como se procesara la información.

En el capítulo cuatro, se realiza el análisis de los datos e información recopilada a través de la cedula de entrevista, efectuada a las personas más idóneas de la Asociación.

Finalmente en el capítulo cinco, se plantean las conclusiones y recomendaciones del tema de investigación y la propuesta de un sistema de control interno contable para mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria, para que este pueda servir de guía en el mejoramiento de los procedimientos para la salvaguarda de activos y recursos de la Asociación.

Capítulo I

Planteamiento del

Problema

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento del problema

La actual configuración económica mundial es resultado de importantes fenómenos que se han presentado a partir de la segunda mitad del siglo XX, el de mayor significación se refiere a la trayectoria de los países de desarrollo avanzado, que han implementado a la vanguardia la globalización, a la que deberán incorporarse los demás países tarde o temprano.

Desde hace 15 años, América Latina ha estado experimentando un viraje estratégico sin precedente. La región ha dejado de lado la estrategia de desarrollo orientada hacia adentro, con un mercado interno fuertemente intervenido y un estado protagónico, y ha asumido una estrategia de desarrollo orientada hacia los mercados externos, donde la asignación de recursos es determinada básicamente por el mercado y donde el agente principal del desarrollo es la empresa privada.

La liberalización comercial, la desregulación de la actividad económica, la privatización de activos productivos del sector público, así como también un manejo mucho más cuidadoso de los grandes agregados macroeconómicos, están induciendo profundos cambios en el comportamiento de las economías de América Latina. En ellas se está difundiendo gradualmente un "clima" competitivo más intenso a medida que las empresas, los mercados y las instituciones se van adaptando a un escenario micro y macroeconómico, cada vez más competitivo.

La situación actual podría describirse como de "rediseño de negocios"; es decir, de refundación o de reconceptualización de la actividad productiva y de las estrategias empresariales. Esto porque las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios, que no sólo está mucho más internacionalizado, sino que además, comienza a estructurarse sobre la base de un esquema de mercado ampliado y con tratamiento especial.

Esta transformación significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Estas deberán basarse en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados. Las empresas de la región deben aprender a evaluar los desafíos que encaran a medida que se consolida el proceso de globalización económica y ha aportar elementos de juicio sobre el desarrollo de la competitividad, como una estrategia para el mejoramiento de ellas mismas.

En El Salvador, durante el período de guerra (1980), la fuga de capitales se hizo notoria y las pocas empresas que sobrevivieron aplicaron estrategias de supervivencia provocando una economía con baja productividad, caracterizada por tener poca rivalidad local, y de esa manera se acomodaron a procesos productivos ineficientes.

Producto de los acuerdos de paz, el país comenzó a percibir un incremento de inversión nacional y extranjera. Por lo tanto, a muchas empresas les ha dificultado sobrevivir en esta atmósfera mucho más competitiva.

Actualmente se espera la entrada en vigencia de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos, cuya característica principal es la liberalización general de importaciones, este concepto apunta a establecer un tipo arancelario bajo y uniforme para todas las categorías de productos, significando una invasión de mayores bienes y servicios a precios más bajos.

Esta situación provocará una rápida y fuerte presión competitiva como consecuencia de la apertura externa, que introduce nuevas tecnologías y productos y que es acompañada de algunos cambios en el perfil de la demanda de los consumidores y en la organización y política de proveedores de empresas grandes y las que se dedican al ensamble de un producto hasta su acabado. En consecuencia las empresas tendrán que enfrentarse a las dificultades para

adaptarse a la apertura de la economía y a un régimen competitivo más riguroso, disciplinado por la competencia externa.

Las empresas establecidas en el país, tienen como reto volverse más competitivas, transformando procesos productivos y diseños de productos anticuados; deben mejorar las plantas fabriles cuya organización del trabajo es aún muy similar a la que predominaba antes de la reciente revolución acarreada por los sistemas de fabricación flexible.

También, deberán aplicar principios organizativos como producción y demanda sincronizadas y de control total de calidad. De lo contrario, las empresas que no apliquen principios de eficiencia y eficacia en su gestión, están condenadas a la quiebra, o en muchos casos se verán forzada a abandonar el mercado.

La Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., siendo parte de este entorno económico, se enfrenta a los nuevos desafíos mundiales provocados por la globalización. Para poder sobrevivir ante este fenómeno, la Asociación Agropecuaria deberá mejorar su competitividad para enfrentar la contienda con otras empresas.

El problema de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., consiste en sus bajos niveles de competitividad, ya que no puede mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita alcanzar, sostener y manejar una determinada posición en el entorno económico.

La eficiencia, la eficacia y la productividad determinan el grado de competitividad de la misma. Es decir entre más efectiva, más eficaz y más productiva es una empresa más competitiva será.

La eficiencia contribuye en hacer las cosas con el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles acrecentando la competitividad; en consecuencia de una mayor calidad, oportunidad, maximización de recursos y menor precio.

Para acrecentar la eficiencia se debe incrementar la calidad del producto, lo que conlleva a utilizar materiales que tengan mayor durabilidad, que tengan mayor

resistencia para soportar el uso al que fueron destinados, que el bien satisfaga la necesidad del consumidor, etc.

También, el aumento de la eficiencia implica incrementar la oportunidad del producto; lo que origina ubicar el producto en un lugar más accesible para el consumidor, y que la cantidad de este sea la adecuada para cuando el demandante lo requiera.

Igualmente, para subir la eficiencia, se debe disminuir el precio del producto, esto porque el costo del bien sea menor, para obtener márgenes de utilidad adecuados y lograr mayor competitividad a través del precio en el mercado.

La maximización de recursos, aumenta la eficiencia de una empresa, porque se produce la mayor cantidad de productos sin perder la calidad de estos y con la menor cantidad de recursos.

Cuando se plantea que debe haber eficacia en los procesos productivos, para aumentar la competitividad, se refiere al tiempo de elaboración de un producto. Es decir, que entre menos tiempo se tarde en ser terminado, más pronto será expuesto al público; pudiendo de esta manera aumentar las ventas para alcanzar mayor rentabilidad y competitividad.

Una mayor eficacia conlleva, a alcanzar los objetivos que la empresa se propuso al inicio de la planeación, logrando con esto una mayor competitividad de la empresa.

La productividad se relaciona con el costo promedio. Una empresa se vuelve más productiva si disminuye sus costos en comparación con las demás empresas; estas disminuciones pueden ser ya sea porque su producción es mayor o paga menos por sus insumos o ambas razones; debido a que se tienen menos gastos el producto final tendrá un menor precio, el cual en un mercado competitivo obtendrá los resultados esperados por los socios.

Teniendo en cuenta que el índice de productividad está dado por la relación entre el volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos; entre mayor sea el volumen de producción y menor el volumen de insumos requeridos,

se tendrá un mayor índice de productividad, provocando una mayor competitividad.

El diseño del sistema de control interno contable pretende contribuir en parte a la solución del problema de la baja competitividad permitiendo mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L.; en el sentido de salvaguardar sus activos, aumentar la confiabilidad y corrección de los datos contables, impulsar la eficiencia operativa y suscitar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.

Proporcionar información financiera contable con mayor oportunidad, objetividad y exactitud, ya que muchas decisiones tomadas son con base a resultados o productos de los procesos contables, por ejemplo la contribución proporcionada por los sistemas contables recaen indirectamente en el producto o servicio ofrecido por la empresa, ya que proporciona los datos para calcular los costos y determinar el precio de venta.

De esta manera, si los procesos de información, especialmente los contables, son producidos por medio de programas de calidad y mejora continua, impactan a todos los usuarios internos y externos de dicha información y los hace más competitivos.

El ambiente de control refleja la actitud, conciencia y acciones del consejo de administración, la gerencia, los dueños y otros en relación a la importancia del control y su incidencia en la entidad; determinando una mayor eficiencia; logrando a la vez una mayor calidad, oportunidad, maximización de recursos y un menor precio; en la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz de R.L..

Los procedimientos de control describen procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable, contribuyendo en una mayor eficacia, en consecuencia de un menor tiempo de elaboración del producto, provocando a la vez el logro de los objetivos en la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz de R.L..

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida el sistema de control interno contable contribuirá a aumentar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz de R.L.?

1.2 Justificación de la investigación

La competencia en los mercados internacionales, crece a pasos agigantados desarrollando una gran competitividad entre las empresas, obligándolas a que fomenten un adecuado sistema de control interno contable que le ayude a mejorar sus controles y por ende la competitividad en este nuevo mundo globalizado.

Con este estudio se espera beneficiar a la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L.; cuando el sistema propuesto se incorpore o ponga en uso dentro de la empresa.

Mediante esta investigación, se espera ayudar en el futuro venidero, a la Asociación en el sentido de aumentar la productividad de sus bienes, y basándose en esto, que pueda maximizar sus ganancias. Además beneficiando a sus asociados y a sus clientes para quienes produce, ofreciendo un mejor servicio y de calidad.

La investigación es viable, ya que se cuenta con el apoyo del personal de la Asociación, que brindará la información y documentación que sea requerida; el suficiente tiempo disponible; recursos económicos; las instalaciones para reuniones del grupo, el equipo necesario para preparar los informes escritos, como: escritorio, computadora, impresora, papelería, etc.; el acceso a fuentes bibliográficas como: INTERNET, la biblioteca de la universidad, etc. y la unidad del equipo de trabajo para llevar a cabo esta investigación.

1.3 Delimitación del problema

La investigación denominada “Diseño de un sistema de control interno contable para mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán”, se llevará a cabo en la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., ubicada en el cantón San Juan de La Cruz final calle principal salida a Lajitas, municipio de Yamabal, departamento de Morazán, El Salvador.

El estudio se realizará en el período comprendido entre el 2 de abril al 15 de diciembre del 2005.

La aplicación del sistema de control interno contable estará determinada por la disposición que tome la gerencia para incorporarlo a la empresa, así, como el tiempo de aplicación de este.

1.4 Formulación de objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar un sistema de control interno contable para mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.

1.4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un ambiente de control para mejorar la eficiencia operativa de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.
- Implementar procedimientos de control para mejorar la eficacia operativa de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán

1.5 Tipo de investigación

En el tema de investigación: “Diseño de un sistema de control interno contable para mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán”, se aplicará el tipo de investigación correlacional, el cual tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, es decir, que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

En esta investigación se pretende comprobar si un mejor sistema de control interno contable puede influir en mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., es decir, como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.

1.6 Sistema de hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

- El diseño de un sistema de control interno contable contribuye a mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.

1.6.2 Hipótesis específicas

- El desarrollo de un adecuado ambiente de control propicia una mayor eficiencia operativa en la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.
- La implementación de procedimientos de control propicia una mayor eficacia operativa en la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.

1.6.3 Hipótesis de nulidad

- El diseño de un sistema de control interno contable no contribuye a mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.
- El desarrollo de un adecuado ambiente de control no propicia una mayor eficiencia operativa en la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.
- La implementación de procedimientos de control no propicia una mayor eficacia operativa en la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. de San Juan Yamabal, departamento de Morazán.

Capítulo II

Fundamentación Teórica

Capítulo II: Fundamentación teórica

2.1 Antecedentes

2.1.1 Reseña histórica del cooperativismo a nivel mundial.

El cooperativismo data desde tiempos en que apareció el hombre sobre la tierra, ya que nómada o sedentario vivía aislado, débil y expuesto a los peligros de sus enemigos naturales. Fue con el desarrollo de herramientas para cazar y defenderse, y posteriormente, cultivar la tierra, que se transformó la vida del hombre, pues empezó a agruparse y establecerse junto a otros individuos para poder defenderse en conjunto. Así nacieron los clones y las tribus, asociándose en conglomerados y empezaron a colaborar entre si con los vecinos inmediatos. De esta manera se desarrollo un sistema de cooperativismo entre ellos, derivado de la nueva modalidad de trabajo. En la comunidad primitiva todo el sistema de trabajo estaba basado en cooperación y propiedad común.

Mucho tiempo después las civilizaciones de los chinos, los sumarios, los griegos y los israelitas; los hombres permanecían trabajando en forma colectiva. Para citar un ejemplo: los egipcios, se dividían los trabajos en pequeños grupos relacionándolos entre si por vínculos de parentesco, ocupaban una parcela de tierra que llamaban NOMO; por lo general se establecían a la orilla de los ríos. El grado de organización cooperativa que desarrollaron hizo que todos los egipcios en menor o mayor grado contribuyeran al esplendor de la cultura egipcia.

En América en la época precolombina, los pueblos estaban organizados en tribus de acuerdo al grado de civilización que habían alcanzado, poco a poco se fueron estableciendo en grupos hasta llegar a formar pueblos con estructuras políticas y sociales bien definidas.

El cultivo de la tierra fue una condición indispensable para que el hombre se integrara, y el producto de la caza y las recolecciones era propiedad común.

En general todos los pueblos de América precolombina fueron comunidades de trabajo colectivo. La propiedad era común, lo mismo que los beneficios que se obtenían eran repartidos entre todos. Satisfacían las necesidades de todos y el excedente era guardado para los tiempos de malas cosechas.

La primera cooperativa en América Latina, fue fundada en Puerto Rico en 1873, denominada “Sociedad Cooperativa del Socorro Mutuo”. Es de comprender entonces que en dicho continente, el cooperativismo comenzó a tener sus primeras manifestaciones, a mediados del siglo XIX, como una manera de representar el aspecto social que la naturaleza misma ha heredado, así socializaban sus problemas, amenazas, ventajas y oportunidades, tanto de aquello que se relacionan con lo individual, como con la misma sociedad en que se desenvuelven.

Estos indicios socializantes, fueron contribuyendo a conformar agrupaciones informales que afrontaban determinadas situaciones que afectaban comúnmente a muchos de sus integrantes, quienes lo veían incipiente, sin ninguna proyección de desarrollo cooperativista.

Sin embargo, el movimiento cooperativo tuvo su verdadero desarrollo a raíz de la revolución industrial del siglo XIX, periodo en el que la ciencia y la tecnología adquirieron gran auge, situación que aprovechó el sector con capacidad financiera para invertir en maquinaria y poder así desarrollar una producción en serie, lo cual trajo como consecuencia el desplazamiento de los artesanos, quienes en su mayoría se incorporaron al nuevo proceso productivo en calidad de operario, aunque conservaban algunas evidencias de su quehacer artesanal.

La crisis económica surgida del cambio de artesanos a obreros motivó el surgimiento de diversos movimientos organizativos, que con el fin de contrarrestar los efectos negativos que para ellos contenía la revolución industrial, tanto en lo económico como también en lo político y social, aunque lo manejaban a niveles inconscientes o con mínimos grados de conciencia, entre dichos movimientos se

encuentra el cooperativismo, que es el que más ha prevalecido y mayor difusión ha tenido a nivel mundial.

El movimiento cooperativo tal como se conoce actualmente, tuvo su origen en Europa a finales del siglo XVIII; y se hace referencia histórica del quehacer cooperativo, a la labor inglesa desarrollada por los tejedores de Rochdale, quienes el 21 de diciembre de 1844 fundaron el primer almacén cooperativo denominado “Rochdale Equitable Pioneers”, el cual fue instalado en un pequeño edificio situado en la calle “Toad Lane” de la población de Rochdale, Lancaster, Inglaterra; dicha cooperativa surgió como consecuencia de una huelga fracasada en la que se pedía aumentos salariales.

La revolución industrial, generó consigo, sus propias contradicciones, pues mientras los dueños de los medios de producción acumulaban grandes fortunas los antiguos artesanos eran desplazados por las máquinas y engrosaban cada vez más las filas de los desempleados y hambrientos.

Como era de esperarse las reacciones naturales no tardaron en aparecer y no faltó quienes la emprendieran contra las máquinas, dedicándose a su destrucción, otros indudablemente buscaron otro tipo de soluciones, tales como la formación de sindicatos y la creación de cooperativas.

El movimiento de cooperativas en este sentido, viene a constituir una respuesta de la clase trabajadora de la época al sistema capitalista de producción en que se encontraban inmersos.

2.1.2 Reseña histórica del cooperativismo en El Salvador.

La corriente de pensamiento relacionada con el cooperativismo en El Salvador, se adoptó como una de las alternativas de solución a los problemas socio-económicos y políticos, que afrontaba la clase trabajadora, y fue así como algunos compatriotas artesanos, concretaron sus ideas reivindicativas, formando las primeras asociaciones cooperativas.

A continuación se mencionan algunos sucesos sobresalientes que han mantenido y fortalecido el movimiento cooperativo salvadoreño:

- En El Salvador, no fue sino hasta 1872 que se constituyó la primera cooperativa la cual llevo el nombre de “Sociedad de Artesanos la Concordia”.
- Cumpliendo con la función que los estatutos universitarios le ordenaban y además, como medio para intentar formalizar académica y legalmente la concepción cooperativa, ya que de hecho existía en alguna forma, por parte de la clase trabajadora y también en la misma forma era combatida por los gobiernos en turno, fue que en el año de 1896, La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, implantó la cátedra de cooperativismo, entre las asignaturas impartidas en esa época.
- 1904 fue el año en que se incorporó en el Código de Comercio un capítulo especial sobre las cooperativas, el cual regula su constitución y funcionamiento. Acontecimiento que no fue por benevolencia estatal, sino que se debió a luchas reivindicativas de la clase trabajadora y que también el gobierno necesitaba realizar una acción de aparente justicia, pero que solo respondía a una demagogia política.
- La cooperativa de zapateros (se organiza en 1914) de la “cuesta del palo verde” del barrio la Vega, la cual estaba integrada por trabajadores que conservaban sus verdaderas raíces de trabajo artesanal.
- En 1917, se fundó la cooperativa “Sociedad de Obreros de El Salvador Federado”, tipificada como ahorro y préstamo, lo cual fue un nuevo avance, porque imprimía una novedosa conceptualización a esta clase de organizaciones.
- Con el objeto de mejorar la comercialización del producto, en 1935, se organizó la cooperativa de “Paneleros de Cojutepeque y del Valle Jiboa”, aglutinando a la mayoría de los productores de dulce de panela de dicha

región. También fue otro momento muy importante, porque al desplazarse al interior del país confirmaba que ante necesidades inminentes, el cooperativismo sería la solución a nivel nacional.

- Entre los años de 1938 y 1939, se organizó la Cooperativa Algodonera de R.L., con el fin de lograr una mejor comercialización del algodón.
- El 20 de octubre de 1940, se fundó en la ciudad de Izalco, la primera Caja de Crédito Cooperativa, constituyéndose en fuente de crédito para financiar a los pequeños y medianos agricultores y comerciantes.
- En el año de 1942, se aprobó la ley de créditos rural fortaleciendo la base para el establecimiento de cajas de crédito, la que se concretiza el 10 de febrero de 1943, al organizarse la cooperativa central de cajas, con 16 cajas afiliadas, transformándose posteriormente en la Federación de Cajas de Crédito y desde entonces conocida como FEDECREDITO. Este fue otro movimiento de manipulación política del gobierno en turno, porque a pesar de crear las referidas leyes, no les inducían el verdadero espíritu reformista que facilitara la solución de algunos problemas sociales, y además que contribuyeran para que las condiciones generales de vida, fueran menos castigadas económicamente.
- Se fundó en Sonsonate la primera cooperativa pesquera la que llevo el nombre de “Trabajadores Pesqueros de Acajutla”.
- Aproximadamente por la década de los años cincuenta del siglo pasado, comenzaba a generarse por parte de los Estados Unidos de Norteamérica, una política de mayor asistencia económica para los países de América Latina y más fundamentalmente a la región centroamericana, ello provocó que en 1953, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, organizó la Sección de Fomento Cooperativo de Ahorro y Crédito, con el fin de promover este movimiento financiero, entre los obreros y artesanos. En este mismo año, se funda la “Cooperativa Lechera de Oriente de Responsabilidad Limitada” a iniciativa de los Ministerios de Economía, Agricultura y Ganadería. El establecimiento de esta cooperativa respondió

únicamente al aprovechamiento de la ayuda brindada por la UNICEF en este campo, y no a una necesidad sentida de los miembros que llegaron a conformarla. Es necesario reconocer que los gobiernos en turno, en un intento de politizar la novedad que representaba el término cooperativo, emitía y auspiciaba leyes y cualquier movimiento que les favoreciera, sin importarles normar su concepción, fue así como se formaron asociaciones cooperativas, sociedades cooperativas o simplemente utilizando la terminología absoluta de cooperativa.

- En 1955, con el objeto de centralizar la comercialización e industrialización, la actividad ganadera en beneficio de los cooperados, se constituyó la “Sociedad Cooperativa Ganadera de Sonsonate”.
- Un año después en 1956, se organizó la “Fundación Promotora de Cooperativas”, identificada con las siglas FUNDORCOOP, que surgió bajo los auspicios del Secretariado Social Interdiocesano, dependencia del Arzobispado de El Salvador, con el objeto de asistir a los campesinos de escasos recursos.
- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, creó en 1957 una sección de Fomento Cooperativo Agropecuario, la cual en ese mismo año asesoró la constitución de la “Cooperativa Lechera de Santa Ana”.

Otro indicador relevante al respecto, es que se aglutinó en la connotación del término cooperativo los sucesos como los del año 1955, con los ganaderos de Sonsonate y en el 1957, los productores de leche de Santa Ana. Situación que permite inferir que en ambos casos podría ser que no se tratara de trabajadores dominados sino que de empresarios dominantes, lo cual no es prohibitivo desde ningún punto de vista legal, pero tiende a enajenar el verdadero espíritu conceptual.

- A partir del año 1957, el gobierno con el supuesto propósito de fomentar el cooperativismo, crea instituciones autónomas tales como la Administración de Bienestar Campesino (ABC), la que a partir de 1973, se transformó en Banco de Fomento Agropecuario (BFA), quien tenía bajo su tutela las

cooperativas de pequeños agricultores organizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

- En 1961, el Instituto de Colonización Rural (ICR) que luego fue conocido como Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), aplicó los principios de cooperativismo en la organización de los adjudicatarios de tierras en poder de esa dependencia e hizo los intentos en la formación de cooperativas agrícolas dentro de sus asentamientos campesinos, pero con verdadero espíritu reformador.
- En 1964, se constituye la Organización de Cooperativas de América (OCA), máximo organismo de integración, representación, coordinación y defensa de los movimientos cooperativos del continente americano, que aglutina a más de 25 países del istmo.
- En el periodo de 1969, se legislaron los instrumentos legales siguientes: Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento; Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Reglamento Especial para el Financiamiento de las Cooperativas de Transporte; Ley de Creación del ISTA, la que sustituyó la Ley Orgánica del Instituto de Colonización Rural (ICR), según decreto legislativo N° 302 del 26 de junio de 1965; instrumentos que colaboraron en el fortalecimiento de movimientos cooperativos en El Salvador.
- En junio de 1994, se conmemora los 150 años del surgimiento cooperativo a partir de los pioneros de la Rochdale, demostrando una alternativa viable para el desarrollo económico y social de cualquier país que lo desarrolle.
- En julio de 1994, el sector cooperativista se vio nuevamente amenazado por las disposiciones del partido ARENA, quien desestimó toda gestión de ayuda para el desarrollo de cualquier asociación de cooperativismo a pesar de que el Art. 114 de la Constitución de la República, aboga por proteger y fomentar esta clase de asociaciones, principalmente en lo que concierne a su organización, expansión y financiamiento, reflejadas con su total ausencia gubernamental de todas las principales líneas de dirección y

toma de decisiones de los programas políticos y de desarrollo nacional, mucho menos considerarlas como sujeto de fomento y apoyo estatal para desarrollarse como sector cooperativista. Siempre durante 1994, la Asamblea Legislativa aprobó exenciones que fueron lesivas a los intereses cooperativos, una de ellas fue la derogación de uno de los literales del Art.72 de la ley de cooperativas.

- La globalización y los tratados de libre comercio ofrecen muchos peligros, pero al mismo tiempo ofrecen muchas oportunidades para el sector cooperativista, siempre y cuando se esté preparado técnicamente y unido socialmente, más aún, si se aprovechan las experiencias acumuladas en los años pasados, principalmente como organizaciones sociales que son la base sobre la cual se fortalece la intercooperación, ya que es la integración que permite salir adelante como cooperativas triunfantes.

A partir de los diferentes cambios operativos en El Salvador, un conjunto de ONG'S y gremiales del movimiento popular vienen discutiendo ampliamente sobre las características de un modelo de desarrollo alternativo, que sea capaz de ofrecer respuestas globales y específicas ante la expansión del proyecto neoliberal.

2.1.3 Antecedentes de la Asociación Agropecuaria San Juan de La Cruz (AASJUC) de R.L.

A partir del año 2000 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del Programa de Desarrollo del Nor-oriente (PRODERNOR) impulsa acciones orientadas al desarrollo de actividades agro-productivas encaminadas a ir aliviando la situación en que han vivido familias acentuadas por los periodos de sequía y a la falta de trabajo y por la poca inversión privada en la zona.

En esta línea, el trabajo hizo un especial énfasis en el diagnóstico y mejoramiento de las actividades productivas actuales e identificación de otras con potencial de desarrollo debido a las características agro-productivas de la zona. El

conocimiento del área geográfica, la identificación de productores con liderazgo natural y la ubicación de zonas con mayor potencial de desarrollo agropecuario, se constituyo como el pilar fundamental para que a partir del año 2001, la asistencia técnica fuese orientada a la diversificación agropecuaria bajo un enfoque de sistemas de producción; teniendo como principales aliados en este proceso a productores que apoyaron voluntariamente la convocatoria de sus vecinos para su participación en proceso de capacitación y asistencia técnica a fin de lograr un efecto multiplicador.

Con el propósito de hacer sostenible la transferencia de tecnología, y teniendo identificado a productores apegados a un perfil técnico y humano previamente establecido en el 2002, se seleccionaron 410 productores con los cuales se inicio un proceso de capacitación orientado a la formación de Productores Extensionistas Comunitarios (PEC), los cuales han sido fortalecidos en las áreas técnicas, humanas y metodológicas, siendo los conocimientos por ellos adquiridos y su posterior aplicación, los elementos que han servido para realizar una evaluación que le ha permitido al proyecto ir implementando un proceso de selección; además durante este año se hace un primer esfuerzo para brindar servicios de asistencia técnica especializada a través de la contratación de una empresa que centra su atención en el rubro “hortalizas”. La asistencia técnica focalizada en tres áreas estratégicas (hortalizas, ganadería, y seguridad alimentaria) con un fuerte énfasis en la conformación de grupos asociativos marca un giro en la asistencia técnica que las empresas co-ejecutoras brindaran a los usuarios del proyecto.

La cooperativa San Juan de la Cruz es una de las asociaciones que alcanzó a tener acceso a este proyecto. Es una entidad de naturaleza agropecuaria dedicada especialmente a la producción de ganado bovino. La Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de Responsabilidad Limitada, se constituyo mediante la Asamblea General de Asociados celebrada el día 21 de diciembre de 2004, en el cantón San Juan de la Cruz, jurisdicción de Yamabal, departamento de Morazán contando con el apoyo de PRODERNOR,

posteriormente en esta misma fecha el día 21 de diciembre de 2004 se elaboró la escritura pública de constitución, mediante los oficios del notario Elio Isai Ponce Amaya.

La Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., en adelante AASJUC de R.L. tendrá su domicilio legal en el cantón San Juan de la Cruz jurisdicción de Yamabal, departamento de Morazán, y podrá establecer filiales en cualquier lugar de la república, previo acuerdo de la Asamblea General. Su actividad principal es agropecuaria, especialmente la transformación de la materia prima en la creación de alimentos para ganado y la venta de materias primas para los mismos, así también servicio veterinario completo, que incluye: venta de medicinas, banco de semen y la correspondiente asistencia técnica dada por los Productores Extensionistas Comunitarios (PEC). Actualmente la Asociación se encuentra inscrita bajo el código 1865-75- SNR-09-02-2005, del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). En la actualidad la asociación cuenta con una membresía de 26 asociados fundadores.

2.1.4 Antecedentes del control interno

A partir del segundo viaje de Cristóbal Colón a América, se tiene conocimiento de los primeros tipos de control, cuando los reyes católicos designan un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes de la expedición.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones.

La importancia del sistema de control interno se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, la

complejidad de los sistemas de información y el aumento de los niveles de riesgo reales y potenciales.

De igual manera, la consideración sobre el funcionamiento del control interno se constituyó en factor prioritario dentro de las normas de auditoría; con tal fin se han desarrollado diferentes enfoques orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno, cuyos resultados, debidamente ponderados, sirvan de herramienta básica para que el auditor proyecte y determine el alcance, naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría por aplicar.

Además de las necesidades y conveniencias existe la obligación de implantar estos mecanismos y herramientas. El deber de la administración es diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control de los cuales forman parte la unidad de control interno cuya calidad y eficiencia será evaluada por la auditoría.

Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel estaban acostumbrados a que su paso por los cargos les permitía ejercer los ejercicios sin necesidad de preocuparse por la calidad de la gestión. Partían de la base que para ello existían los organismos de control, sin cuya autorización previa no se daba paso alguno; lo cual explica buena parte de las prácticas que pervirtieron la gestión y a menudo la convirtieron en nido de burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero que no controlaban, lo cual constituía un enfoque incompleto de la función gerencial.

Las instituciones encargadas del control previo crecieron sin medida, con abultadas nóminas que concentraban un exorbitante y creciente poder político, y cuanto más intervenían, menos transparencia se obtenía en el desempeño de las entidades vigiladas.

El control interno se ha modificado significativamente, devolviéndole plena responsabilidad al funcionario administrativo por la gestión para la cual fue asignado, al mismo tiempo ha eliminado por completo el control previo.

No hay control interno eficiente si la organización no lo permite; sin una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar ajustes que se

requieran cuando los objetivos de la organización no se están cumpliendo o se están logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia.

Hoy día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión. El sistema consiste de muchas políticas y procedimientos específicos destinados a dar a la administración garantías razonables de que se cumplirán las metas y objetivos que se consideran importantes para la entidad. A estas políticas y procedimientos se les da el nombre de controles y en forma colectiva comprenden la estructura de control interno de la empresa.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Generalidades sobre el cooperativismo

Se definen a continuación, algunos términos relacionados con el cooperativismo.¹

- **Cooperación:** Es la acción y efecto de cooperar, que es obrar conjuntamente con otro u otros, para el mismo fin.
- **Cooperativismo:** Es una forma organizada y sistematizada de cooperar, por eso se dice que es un sistema socio-económico. Esta forma de cooperar está regida por principios específicos llamados principios cooperativos que tienen objetivos propios, como el mejoramiento social y económico de las comunidades y el logro de una sociedad más justa y armoniosa.
- **Cooperativismo:** Movimiento que propugna la constitución de sociedades cooperativas para eliminar los intermediarios entre los productores y los

¹ Magdaleno Guevara Santos y otros, “Sistema de Costos en Cooperativas Manufactureras”, p.6

consumidores, y obtener beneficios sociales, educativos, de salud, etc., en conjunto.

Es la doctrina económica de la cooperación en lo que concierne a las sociedades cooperativas.

De las instituciones que no se rijan por esos principios y que no tengan estos propósitos, no puede decirse que pertenecen al movimiento cooperativo. El cooperativismo es, no solo un sistema económico, sino una doctrina específica.

- **Cooperativa:** Es una entidad basada en la autonomía de la voluntad de las personas que integran, ya sea como asociados o como empleados, en ambos casos para satisfacer sus necesidades económicas, culturales y sociales, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, rompiendo así los esfuerzos aislados e individualizados que fracasan todo intento de trabajo grupal o incluso, que ni siquiera llegan a nacer como tales.

Pero al analizarla todavía más a fondo, se vuelve interesante conocer como deberemos entender que siempre será un grupo de personas que actuando individualmente, logran comprender que tienen necesidades comunes o semejantes y entonces resuelven solucionarlas en forma conjunta, para ello se unen, para formar una empresa económica. Entonces el concepto de cooperativa puede ser interpretado por los sectores siguientes: de producción y de trabajo, de vivienda o para la de servicio, comprendiendo en estas últimas las de consumo, ahorro y crédito, transporte, seguros, comercialización, etc. ²

² Hebers Castro Molina, “Diseño de un Sistema Contable con su Respectivo Control Interno,...”, pp.7-8

2.2.1.1 Clasificación de las asociaciones cooperativas

De acuerdo a la Ley General de las Asociaciones Cooperativas, éstas se clasifican de la siguiente manera:

- Cooperativas de producción:
 - Producción agrícola
 - Producción pecuaria
 - Producción pesquera
 - Producción agropecuaria
 - Producción artesanal
 - Producción industrial o agro-industrial

- Cooperativas de vivienda

- Cooperativas de servicios:
 - De ahorro y crédito
 - De transporte
 - De consumo
 - De profesionales
 - De seguros
 - De educación
 - De aprovisionamiento
 - De comercialización
 - De escolares y juveniles

2.2.1.2 Definición de las clases de asociaciones cooperativas

De acuerdo al Reglamento de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas, las define de la siguiente manera:

Producción

Art. 75.- Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Agrícola

Art. 76.- Son Cooperativas de Producción Agrícola, aquellas cuya actividad principal es lograr la producción de la tierra por medio de la siembra y cultivos permanentes o estacionarios.

Pecuaria

Art. 77.- Son Cooperativas de Producción Pecuaria, aquellas cuyas actividades principales son la crianza, conservación y desarrollo pecuario, pudiendo ser estas de ganado mayor y de ganado menor.

Son actividades de ganado mayor, las de carne y lecheras; y de ganado menor, las de avicultura, apicultura, cunicultura y otras similares.

Pesquera

Art. 78.- Son Cooperativas de Producción Pesquera, aquellas que para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización relativas a la pesca y a la acuicultura.

Art. 79.- Cuando la Cooperativa realice la comercialización de los productos capturados la liquidación se hará inmediatamente después de la venta del producto o cuando se haga la liquidación del ejercicio económico. Las cooperativas cuya actividad principal son de acuicultura, podrán acogerse a las normas establecidas anteriormente.

Agropecuarias

Art. 80.- Son Cooperativas de Producción Agropecuaria, aquellas cuyas actividades principales son la agrícola y la pecuaria, entendiéndose por éstas las indicadas en los artículos 76 y 77 de este Reglamento.

Artesanal

Art. 81.- Son Cooperativas de Producción Artesanal, aquellas cuyas actividades principales son la producción, reparación y transformación de bienes; realizadas mediante un proceso en que la intervención manual constituye el factor predominante obteniéndose un resultado final individualizado.

Industrial

Art. 82.- Son Cooperativas de Producción Industrial, aquellas que tienen por finalidad la transformación de materias primas, fundamentalmente mediante procesos mecanizados.

Agro-industrial

Art. 83.- Son Cooperativas Agro-Industriales, aquellas cuya actividad agraria es la de producir materias primas y procesarlas.

La producción de las Cooperativas Agro-Industriales podrá ser:

- a) Agro-Industria de primera categoría o integrada, es aquella que produce materia prima de origen agropecuario, forestal, pesquero o proveniente de la explotación de cualquier recurso natural renovable, de modo que el proceso de producción hasta la elaboración, de productos agroindustriales finales, forman una cadena de métodos y sistemas destinados a tales fines;
- b) Agro-industria de segunda categoría o no integrada, es aquella en donde las actividades de fomento, financiación, procesamiento y comercialización los realizan diferentes personas, por lo cual no existe un proceso en cadena, efectuado por la misma cooperativa.

Vivienda

Art. 90.- Son Asociaciones Cooperativas de Vivienda, las que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados.

Servicio

Art. 98.- Son Cooperativas de Servicio, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Ahorro y crédito

Art. 100.- Son Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que tienen por objeto servir de caja de ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. En todo caso la Junta Monetaria autorizará las condiciones especialmente en cuanto al tipo de interés y límites para los depósitos de los aspirantes a asociados.

Transporte

Art. 106.- Son Cooperativas de Transporte, las que se constituyen para prestar servicios de transporte colectivo de pasajeros o de carga por vía: terrestre, acuática y aérea.

Consumo

Art. 110.- Son Cooperativas de Consumo, las que tienen por finalidad adquirir o vender a sus miembros y a la comunidad, bienes de uso y de consumo para satisfacer necesidades personales, familiares o de trabajo.

Profesionales

Art. 114.- Son Asociaciones Cooperativas de Profesionales, las integradas por personas naturales que se dedican al ejercicio de profesiones liberales y que tienen por objeto la prestación de servicios técnicos.

Seguro

Art. 116.- Son Cooperativas de Seguros, las que tienen por objeto realizar contratos de seguros con sus asociados, sean éstos cooperativas o cooperados individuales.

Educación

Art. 118.- Son Asociaciones Cooperativas de Educación, las que tienen por objeto la prestación de servicios orientados al desarrollo cultural y académico de sus asociados y a la comunidad.

Aprovisionamiento

Art. 120.- Son Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento, las que tienen por objeto adquirir ordinariamente la producción o producen por su cuenta materias primas, equipo, maquinaria, artículos semi-elaborados y otros artículos para suministrarlos a sus asociados a efecto de que los utilicen en sus explotaciones agrícolas, industriales o de servicios.

Comercialización

Art. 122.- Son Cooperativas de Comercialización, las que tienen por objeto la adquisición de productos finales o intermedios, producidos por sus asociados o la

comunidad, con el fin de venderlos en el mercado nacional e internacional mediante la realización de actividades de reunión y clasificación, empaque, elaboración, almacenamiento, venta y transporte.

Escolares y juveniles

Art. 125.- Son Asociaciones Cooperativas Escolares y Juveniles, las que tienen por objeto el desarrollo de aptitudes, estimular hábitos sanos e inducir a sus asociados a basarse en el esfuerzo propio y ayuda mutua para solucionar sus problemas comunes.

2.2.1.3 Ventajas del cooperativismo

En un país donde la industria no tiene la capacidad de competir con la gran industria internacional, primero porque no se tiene los últimos avances tecnológicos que permitan una ventaja de costos bajos y producción a gran escala, tampoco tienen la capacidad financiera, una de las alternativas de presentarse competitivamente hablando, para las personas con visión empresarial en avanzada, es el cooperativismo proyectado a mercado nacional y con una perspectiva internacional, que presenta entre otros las siguientes ventajas:

- Producen o suministran bienes o servicios a precios razonables mediante la eliminación de comerciantes intermedios.
- Estimulan el ahorro sistemático entre asociados.
- Minimizan el lucro y reparten excedentes (si los hay) sobre bases diferentes a las convencionales.
- Estimulan la acción del grupo y la solidaridad entre sus integrantes.
- Educan a sus miembros a los procesos democráticos.
- Proveen base y experiencia para la solución de problemas.
- Contribuyen a la formación de líderes.

- Estimulan a la clase trabajadora a buscar soluciones a sus propios problemas, dignificándolos como seres humanos.

2.2.1.4 Pasos para la creación de una cooperativa

El proceso de organización de una cooperativa consiste en lo siguiente:

- Entrega de solicitud de gestores
- Recepción de ella en el INSAFOCOOP
- Traslado al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica donde se asigne al asesor técnico
- Visita preliminar (Comité Gestor y Asesor Técnico)
- Reunión con todos los interesados en la organización (15 personas mínimo)
- Entrega de boleta de datos generales a los interesados
- Elaboración de perfil del grupo en conjunto con el asesor
- Recepción de perfil al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica
- Estudio y elaboración del proyecto de estatutos
- Presentación del proyecto de estatutos al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas de el INSAFOCOOP, para su revisión y aprobación
- Solicitud para llevar a cabo la asamblea de constitución, para lo siguiente:
 - Elección del consejo de administración
 - Elección de la junta de vigilancia
 - Aprobación de estatutos
- Paralelamente a lo anterior se nombre una comisión para que, con la asistencia del asesor, elaborar el acta de constitución y seguidamente los estatutos, los cuales serán presentados, en original y cuatro fotocopias al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas para su inscripción.
- Entrega de personería jurídica
- Extensión de credenciales a directivos, previa solicitud

2.2.1.5 Requisitos para la Creación de una Cooperativa

- Entrega de estudio económico en el Departamento de Planificación
- Desarrollo del curso básico, que comprende lo siguiente:
 - Historia filosófica y doctrina cooperativa
 - Área administrativa
 - Área económica financiera
 - Área legal

2.2.1.6 Marco legal de las asociaciones cooperativas

En la constitución política de 1983, se establece en el artículo 114, que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas y la institución que la fomenta son las siguientes:

- Constitución Política de El Salvador
- Ley General de las Asociaciones Cooperativas
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
- Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
- Reglamento para Elegir a los Representantes de las Asociaciones Cooperativas ante el Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

2.2.1.7 Marco legal de las asociaciones agropecuarias

La Ley General de las Asociaciones Cooperativas, Art. 1.- inciso segundo declara que, las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se regirán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Además, la ley mencionada anteriormente, en el Art. 95.- indica que, la promoción, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica y registro de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, corresponderá al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de conformidad a la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias (Art. 1.-).

La Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, Art. 5.- manifiesta que, los grupos de trabajadores agropecuarios organizados en sistemas diversos de uniones, federaciones, confederaciones o asociaciones agropecuarias que de hecho existan o existieron, y que no constituyan cooperativas, en cuanto a su organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personería jurídica, registro respectivo y supervisión y vigilancia, estarán sujetas al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, según lo que se disponga en el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias (de conformidad con Art. 1.- y 56.- de este Reglamento).

El Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, Art. 2.- explica que, las asociaciones que regula, podrán ser de naturaleza agrícola, pecuaria, agropecuaria, pesquera o artesanal, y en su denominación podrán llevar al principio el nombre de "Asociación", las cuales podrán integrarse en uniones, federaciones o confederaciones, y constituirse en

Asociaciones Agropecuarias de Producción, de Servicios Múltiples, o de Ayuda Mutua.

También, este mismo Reglamento en el Art. 59.- formula que, en lo no previsto en el presente Reglamento, se aplicarán las normas establecidas en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, así como en el Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.

2.2.2 Generalidades sobre el control interno

Dependiendo del área que se evalúa, el control interno se divide en dos categorías básicas:

Control administrativo. Son procedimientos y registros relativos al control administrativo, comprenden los procesos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Esta autorización es una función administrativa, directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la organización, a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

Control interno contable. Se refiere al plan de organización de los procedimientos y registros que se relacionan con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros, por consiguiente se diseñan para proporcionar una seguridad razonable de que las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.³

³ John W. Cook, "Auditoría", pp. 208-209

El Instituto Americano de Contadores Públicos señala los siguientes factores que contribuyen a un reconocimiento creciente del significado e importancia del control interno:

- El alcance y tamaño de la entidad se ha convertido en algo complejo y difundido que la administración tendrá que descansar en numerosos reportes y análisis para controlar las operaciones financieras.
- El chequeo y revisión inherente en un buen sistema de control interno podrán proporcionar protección en contra de la debilidad humana y reducir la posibilidad de errores.

La responsabilidad del control interno recae en la Junta Directiva, Gerencia General, Gerencia de Departamentos que son los responsables de establecer y mantener los controles, los supervisores y empleados que son los responsables de supervisar y cumplir los controles, además la Auditoría Externa e Interna que se encargan de verificar y evaluar el control interno dando sugerencias para mejorar los controles y procedimientos.

Entre las razones que conllevan a una entidad económica al establecimiento de métodos y procedimientos de control que brinden confiabilidad al resultado de sus operaciones están:

- Salvaguarda del patrimonio, el que comprende la planificación de los medios pertinentes para la debida custodia de los patrimonios al mismo tiempo que evita la sustracción indebida de estos.
- Obtención de información financiera contable, consiste en que dicha información sea clara, oportuna, detallada y suficiente para tener la confianza en los resultados que revelan los estados financieros y por ende en la situación económica y financiera de la empresa.

- Promover la eficiencia en la operación del negocio, este objetivo tiene carácter administrativo ya que se necesita colocar al personal en el lugar adecuado, definiendo las responsabilidades de dicho personal, obteniendo de esta manera una mejor segregación de funciones tales como: control, registro y autorización de las operaciones.
- Ejecución de las operaciones, se tienen que identificar con las políticas que establece la empresa, el personal encargado de la ejecución de las operaciones (generales o específicas) las debe efectuar en una forma idónea y deben ser establecidas por la administración de acuerdo a las operaciones.
- Controles de las operaciones, se pueden adoptar procedimientos que sean sencillos y claros y que permitan el cumplimiento satisfactorio con el trabajo planeado por la gerencia, facilitándole de esta manera la supervisión de la eficiencia y eficacia en las operaciones que permitan el cumplimiento de los objetivos.

La estructura del control interno deberá considerarse dentro de un contexto de: tamaño de la entidad; características de organización y propiedad; naturaleza del negocio; diversidad y complejidad de sus operaciones; métodos para transmitir, procesar, mantener y acceder a la información; requisitos legales y reguladores aplicables.

2.2.2.1 Control interno desde la perspectiva del SAS

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en “Las Declaraciones sobre Normas de Auditoría, (SAS 1)”, plantea que el control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

Según el SAS 55, los elementos de una estructura de control interno son:

Ambiente de control. Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realzar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyen lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operación de la gerencia, en ésta se presenta el enfoque gerencial para asumir y vigilar los riesgos empresariales; las aptitudes y acciones gerenciales con respecto a la información financiera; y el énfasis gerencial sobre el cumplimiento con las metas presupuestales, de utilidades y de otros aspectos financieros y operativos. Estas características influyen sustancialmente el ambiente de control, sobre todo cuando una o varias personas dominan la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad, ésta proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Una estructura organizativa incluye la consideración de la forma y naturaleza de las unidades organizativa de una entidad, además deberá asignar de modo adecuado la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el comité de auditoría.
- Métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al desempeño, estos métodos afectan la comprensión de las relaciones y responsabilidades de la información, establecidas dentro de la entidad.
- Políticas y prácticas del personal, éstas afectan la capacidad de una entidad para emplear el suficiente personal competente para lograr sus metas y objetivos.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad, estas incluyen los requisitos de vigilancia y cumplimiento impuestos por organismos legislativos y reguladores.

El ambiente de control refleja la actitud, conciencia y acciones en general del administrador único, la gerencia, los dueños y otros, en relación a la importancia de control y su incidencia en la entidad.

El sistema contable. Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo que les son relativos. Un sistema contable efectivo, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registro que:

- Identifican y registran todas las transacciones validas.
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- Cuantifican el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinan el periodo en que las transacciones ocurren permitiendo registrarlas en el período contable apropiado.
- Presentan debidamente las transacciones y regulaciones correspondientes en los estados financieros.

El sistema contable analiza la estructura financiera de una organización teniendo en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura. Por ello, toda transacción tiene una doble vertiente o dimensión, una el debe (que aparece a la izquierda) y otra el haber (que aparece a la derecha). Esta doble dimensión afecta de distinta forma a la estructura financiera. Fundamentalmente el sistema contable ésta compuesto por: ⁴

⁴ Eric L. Kohler, “Diccionarios para Contadores”, p.83

- Catálogo de cuentas. Enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente aplicable a un negocio completo, que proporciona los nombres y, en su caso, los números de las cuentas.
- El manual de aplicaciones. Es una lista de cuentas, acompañada de una descripción del uso u operación general de cada cuenta en los libros de contabilidad, da lugar a una clasificación o manual de cuentas.

Los procedimientos de control. Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecido por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos de control incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamientos de datos. Así mismo podrán integrarse a componentes específicos de ambiente de control y del sistema contable. Por lo general podrán catalogarse como procedimientos los correspondientes a:

- Debida autorización de transacciones y actividades, es asegurar que las transacciones sean autorizadas por el personal de la administración que ha sido nombrado para ello, actuando dentro del alcance de su autoridad y facilitando la determinación de responsabilidades en el desarrollo de las operaciones.
- Adecuada segregación de funciones que disminuyen las oportunidades para cualquier persona de estar en posibilidades de perpetrar u ocultar errores u obligaciones en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones registrarlas y custodiar activos.
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos, como vigilar el uso de documentos de embarque foliados.

- Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros, tales como instalaciones aseguradas y autorización para el acceso a programas de cómputo y los archivos de datos.
- Verificaciones independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas, tales como arqueos administrativos, conciliaciones, comparación entre activo y contabilidad registrada, controles programados en computadora, revisión administrativa del informe que resume el detalle de los saldos de cuenta (por ejemplo un listado por antigüedades de saldos de cuentas por cobrar) y revisión de usuarios de informes generales en la computadora.

De acuerdo a “Las Declaraciones sobre Normas de Auditoría, (SAS 78)”, el control interno es un proceso afectado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos que son: seguridad de la información financiera; efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Además, establece que el control interno está conformado por los siguientes componentes interrelacionados:

El ambiente de control. Establece el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

La valoración del riesgo. Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.

Las actividades de control. Las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo. Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a: cambios en el ambiente de operación;

nuevo personal; reciente o reorganizado sistema de información; crecimiento rápido; nueva tecnología; nuevas líneas, productos o actividades; reestructuración de la corporación; operaciones foráneas y pronunciamientos contables.

La información y comunicación. Representa la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.

La vigilancia. Es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.

2.2.2.2 Control interno desde la perspectiva del COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en el documento “Internal Control Integrated”, define el control interno como un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y/o demás personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones, apunta a los objetivos básicos de la entidad, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad salvaguarda de los recursos.
- Confiabilidad de la información financiera, está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables, se ocupa de cumplir con aquellas leyes y regulaciones a que la empresa o ente económico está sujeto.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración. Aunque estos componentes se aplican a todas las entidades, las empresas pequeñas y medianas, los implementan de manera diferente a las grandes empresas. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, aunque una pequeña empresa puede sin embargo tener un efectivo control interno. Los Componentes son:

Ambiente de control. El ambiente de control establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o conocimiento sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos, y competencia del personal de la entidad; filosofía de la administración y estilo de operación; el camino de la dirección asigna autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla su gente; y el esmero y dirección proviene de la junta de directores.

Evaluación de riesgo. Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados. La precondition para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar como deben ser manejados. Porque la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

Actividades de control. Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de

los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Información y comunicación. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional, financiera y suplementaria que hacen posible manejar y controlar los negocios. Ellos distribuyen no solo los datos generados internamente, sino también información acerca de sucesos externos, actividades y condiciones necesarias en la información para la toma de decisiones e información externa. La comunicación útil también puede darse en un amplio sentido, fluyendo por toda la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, también como conocer el trabajo individual de otros. Ellos deben entender claramente el significativo comunicacional de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas.

Supervisión. Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema, simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de la operación. Incluye actividades regulares de supervisión y dirección, y acciones del personal en el desempeño de sus quehaceres. El alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá principalmente de la evaluación del riesgo y la efectividad

de los procedimientos de supervisión en marcha. Las deficiencias del control interno deben ser reportadas de inmediato, con informe de novedad de los asuntos graves, a la alta gerencia y junta directiva.

2.2.3 Generalidades sobre la competitividad

Competitividad. Consiste en percibir las características del bien o servicio, en aspectos tales como: reparaciones subsecuentes, precios bajos en proporción a la calidad recibida, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tiempo de entrega del bien ofrecido, etc. El que ofrezca el mejor conjunto de los factores anteriores, es el más competitivo dentro de un sistema económico.⁵

María Antonia Morales González, José Luis Pech Vázquez en su investigación titulada “Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos”, presenta la competitividad desde el punto de vista microeconómico (perspectiva empresarial), consiste en que las empresas por si mismas se imponen incrementar su eficiencia, productividad, eficacia, calidad, etc. Con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores. En este caso, se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores.

2.2.3.1 Variables específicas e indicadores de la competitividad

Eficiencia. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos

⁵ Gerardo Guajardo Cantú, “Contabilidad financiera”, p.6

mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. El estudio de la eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.⁶

Calidad del producto. La calidad es un término relativo que significa distintas cosas para gente diferente. El cliente que pide calidad puede hablar de un concepto completamente distinto al del administrador de operaciones. El cliente se interesa por el servicio, confiabilidad, rendimiento, apariencia, etc. El interés principal del administrador de operaciones es que las especificaciones del producto o servicio se alcancen, cualesquiera que sean. Para él la calidad se determina en relación a las especificaciones o estándares establecidos en la etapa de diseño.⁷

Cuando se contesta a la pregunta de cuál es el nivel de calidad más deseable, la administración debe tratar de equilibrar el potencial de venta de los niveles más altos de calidad contra los costos por alcanzarlos. Sin embargo, los clientes pueden no estar dispuestos a pagar niveles extremadamente altos de calidad, ya que esto implica precios más altos del producto o servicio.

En resumen, la calidad la definiremos como la realización de una actividad con eficiencia y eficacia simultáneas.

Oportunidad del producto. Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y

⁶ Yanel Blanco Luna, "Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral", p.40

⁷ Leslie W. Rue y Lloyd L. Byars, "Administración; Teoría y Aplicaciones", p.441

cronogramas de las instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.⁸

Es la conveniencia de tiempo y de lugar para proveer el producto, en el sentido de abastecer al consumidor con las cantidades demandadas de producto en la menor cantidad de tiempo posible y el lugar o plaza más accesibles, donde se vende el producto.

Precio del producto. Cantidad de dinero que es ofrecida a cambio de una mercancía o servicio. En el caso de los servicios de mano de obra se llaman sueldos o salarios; en los préstamos de dinero o capital se llaman intereses; en el alquiler de la tierra se llama renta. Dentro de un sistema de precios, estos se determinan por la interacción de la oferta y la demanda.⁹

El precio del producto, también se define como el costo promedio del producto más el porcentaje de utilidad o ganancia que el empresario o la asociación desea obtener.

Maximización de recursos. Es la menor cantidad de recursos utilizados, ya sean materiales, humanos, técnicos y financieros para producir un producto sin perder de vista la calidad de este. En resumen, es producir la mayor cantidad de productos de buena calidad con la menor cantidad de recursos.¹⁰

Eficacia. Existe eficacia, cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dicho resultado. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una

⁸ Alba Judith Castellanos, “Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión...”, monografias.com

⁹ Salvador Osvando Brand, “Diccionario de Economía”, p.616

¹⁰ Concepto Propio

entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de la eficacia: La que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).¹¹

Tiempo de elaboración del producto. Es el periodo durante los cuales, la materia prima sufre un proceso de transformación continua hasta llegar a un producto terminado.¹²

Logro de objetivos. Los objetivos se designan para dar a una empresa y a sus miembros dirección y finalidad. Además dependen de la organización en particular y de la filosofía administrativa. Aun cuando los objetivos pueden fluctuar entre las empresas, comúnmente recaen en una de estas categorías generales: orientadas a la utilidad, servicio al cliente y responsabilidades sociales.¹³

Entonces, el logro de los objetivos consiste en alcanzar las metas que se propusieron los administradores al inicio de la planeación, ya sean a corto plazo (generalmente se limitan a un periodo de un año o menos) y a largo plazo (se extienden más allá del año fiscal).

Productividad. Rendimiento efectivo en cualquier proceso o producto en función de uno o más factores de producción.¹⁴

¹¹ Yanel Blanco Luna, Ibidem, p.40

¹² Concepto Propio

¹³ Leslie W. Rue y Lloyd L. Byars, Op. Cit p.4

¹⁴ Eric L. Kohler, "Diccionario para Contadores", p.438

Es la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área en términos de productos o servicios puestos en el mercado o a disposición del cliente. Se refiere generalmente a la pregunta ¿Cuánto...?.

La productividad es un factor determinante de la competitividad y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc, sin desmejorar algún otro indicador.

Costo promedio del producto. Corresponde a la relación del costo total que se realiza para producir una mercancía por unidad de producto elaborado. El costo total está compuesto por: la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros y otros gastos.

Cuando en una empresa su costo promedio es mayor que el costo promedio de sus competidores, esta deja de ser rentable, lo cual puede deberse a que su producción sea menor o que paga más por sus insumos, o ambas razones.¹⁵

Índice de productividad. La productividad se calcula generalmente como un número índice, que representa la razón entre la cantidad producida y los insumos o elementos aportados para lograrlo. Estas medidas pueden adoptar varias formas: las medidas de valor relacionan los costos en unidades monetarias con los ingresos o utilidades; las medidas de productividad física pueden formularse mediante la referencia directa a las unidades respectivas o ajustando los índices de valor a las variaciones en el poder de compra. Los diferentes sistemas para ponderar los conceptos que entran en la formación de los índices de productividad, frecuentemente pueden producir resultados distintos.¹⁶

¹⁵ John J. W. Neuner y Edward B. Deakin, “Contabilidad de Costos Principios y Prácticas”, p.11

¹⁶ Eric L. Kohler, Op. Cit. p.438

Capítulo III

Recolección y Tratamiento de Datos

Capítulo III: Recolección y tratamiento de datos

3.1 Población y muestra

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. A continuación se describe la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra.

3.1.1 Población objeto de estudio

La Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., es de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros, y su naturaleza es agropecuaria. La población objeto de estudio, está comprendida por personas naturales ya sean hombres o mujeres que integran la empresa, que se clasifican como asociados y trabajadores, los cuales no tienen fines políticos ni religiosos ya que su finalidad es eminentemente empresarial.

Las actividades de estos individuos, están enmarcadas en el trabajo por la superación material y el progreso social, cultural, laboral y personal de sus miembros, de sus familias y de sus comunidades.

Estas personas residen en la zona de influencia de la Asociación, es decir en el cantón San Juan de la Cruz, jurisdicción de Yamabal, departamento de Morazán. En total serán 32 personas entre asociados y trabajadores a tomar en cuenta para la población, de donde se escogerá la muestra para que brinden información necesaria sobre la Asociación.

3.1.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinará utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas, la que se desarrolla de la siguiente forma:

$$n = N / [1 + (N \times E)]$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

E: Tamaño del error

Para efectos de la investigación, se tomará como margen de error el 5%. Además se utilizará un criterio para elegir la muestra, el de las personas más idóneas en la empresa para que brinden información sobre el tema objeto de estudio. Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = 32 / [1 + (32) (0.05)]$$

$$n = 12.31$$

Tamaño de la muestra = 12 personas

3.2 Técnicas para la recolección de datos

En la investigación, diseño del sistema del control interno contable para mejorar la competitividad de la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., se utilizará la técnica documental y la entrevista.

La técnica documental, consiste en recopilar información bibliográfica de libros, revistas, boletines, información facilitada en la Asociación, etc. Con la finalidad de revisar y analizar la documentación relacionada con el tema en estudio, lo que permitirá una base o respaldo durante la investigación.

La entrevista, esta técnica consiste en realizar un intercambio de información con la persona más adecuada, para solicitarle información veraz y oportuna sobre un tema en específico. Para el caso de este problema de investigación, las áreas que se investigaran, serán las expuestas en las variables del tema.

3.3 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos a utilizarse en la investigación, estarán apegados de acuerdo a los métodos descritos anteriormente, los cuales son la ficha resumen y la cédula de entrevista.

Para construir la ficha resumen se tomarán en cuenta: Los datos del autor, el nombre del libro, el nombre del tema, el número de página y el lugar exacto donde se encuentra ubicada la información.

La cédula de entrevista está compuesta por: el nombre de la institución para la cual se está realizando la investigación; el tipo de instrumento que se está aplicando para recolectar la información, en este caso cédula de entrevista; las instrucciones sobre como anotar las respuestas de los entrevistados; el formulario debe contener el nombre del entrevistado, cargo que ocupa en la empresa, dirección donde reside.

Otro componente importante lo constituye su cuerpo central, donde se incluyen las preguntas o ítems referentes a las variables que medirá según el problema y objetivos del estudio. Este generalmente se organiza en áreas o secciones, dependiendo de los aspectos que sean incluidos; en la ubicación de las áreas debe seguirse un orden lógico, agrupando todas las preguntas que se refieren a un mismo tema y continuando secuencialmente con las otras áreas.

También es recomendable incluir al final de la cédula una sección para observaciones, donde se registre información particular relacionada con el entrevistado.

Finalmente, las cédulas de entrevista deben contener como dato de identificación del investigador, el nombre de la persona que recogerá la información, además debe registrarse la fecha y lugar donde se aplique la entrevista.

3.4 Procesamiento de la información

Después, de recopilar los datos obtenidos por medio de la cédula de entrevista, se procesará la información, consolidándola en un cuadro estadístico o tabla de doble entrada, la que contendrá el número de la pregunta y su respuesta representada en términos absolutos y porcentuales.

Una vez consolidados los datos en general, se elaborará una tabla de doble entrada para cada una de las preguntas y su respuesta representada en términos absolutos y porcentuales, y luego, reflejar los datos en un gráfico circular o de pastel.

Esto permitirá analizar porcentualmente el resultado de cada pregunta y determinar de esta manera la situación actual de la estructura del control interno contable de la Asociación Agropecuaria, la cual constituirá la base para la elaboración del presente trabajo de investigación.

Capítulo IV

Resultados de la Investigación

Capítulo IV: Resultados de la investigación

4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos

Cuadro No. 1 Consolidación y presentación de los datos obtenidos

Nº DE PREGUNTA	SI	%	NO	%	N/S	%	TOTAL
1	0	0	12	100	0	0	12
2	10	83	2	17	0	0	12
3	11	92	1	8	0	0	12
4	10	83	2	17	0	0	12
5	10	83	2	17	0	0	12
6	9	75	3	25	0	0	12
7	7	58	5	42	0	0	12
8	4	33	8	67	0	0	12
9	5	42	7	58	0	0	12
10	6	50	6	50	0	0	12
11	7	58	5	42	0	0	12
12	3	25	9	75	0	0	12
13	3	25	9	75	0	0	12
14	8	67	4	33	0	0	12
15	8	67	4	33	0	0	12
16	7	58	5	42	0	0	12
17	8	67	4	33	0	0	12
18	7	58	5	42	0	0	12
19	7	58	5	42	0	0	12
20	5	42	7	58	0	0	12
21	4	33	8	67	0	0	12
22	6	50	6	50	0	0	12
23	5	42	7	58	0	0	12
24	3	25	9	75	0	0	12

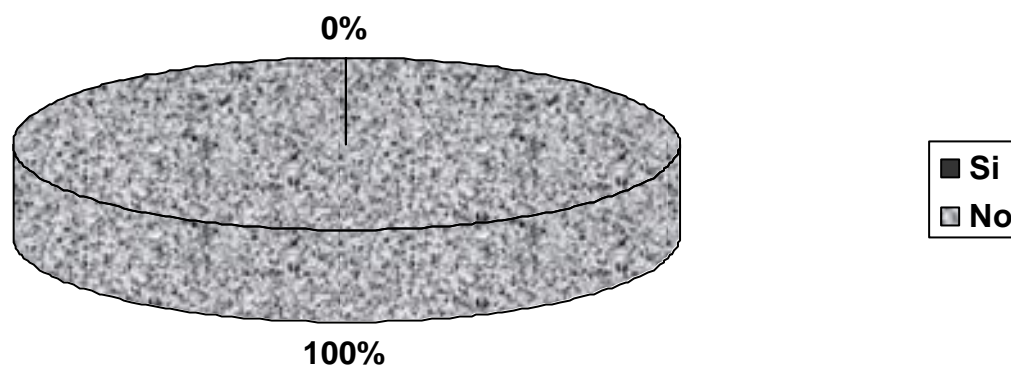
Pregunta No. 1

¿Considera usted, que la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., posee un adecuado sistema de control interno contable?

Cuadro No. 2 Adecuado sistema de control interno contable

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	0	0
No	12	100
Total	12	100%

Gráfico No. 1 Adecuado sistema de control interno contable



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 12 manifestaron que la Asociación Agropecuaria no posee un adecuado sistema de control interno contable, lo cual equivale a un 100% del total.

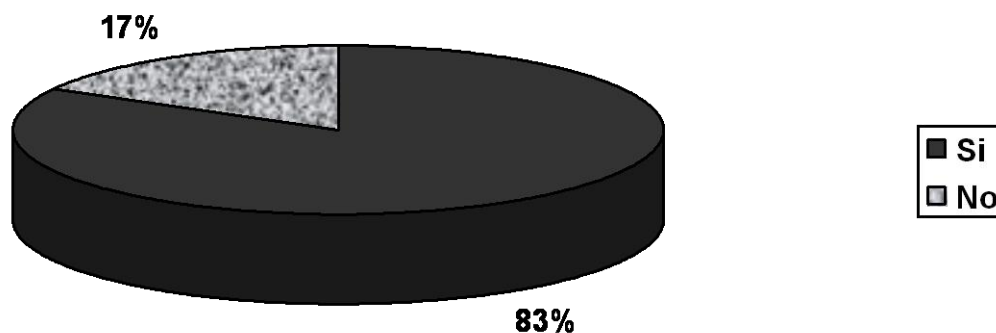
Pregunta No. 2

¿Considera usted, que la Asociación Agropecuaria dispone de un satisfactorio sistema contable?

Cuadro No. 3 Satisfactorio sistema contable

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	10	83
No	2	17
Total	12	100%

Gráfico No. 2 Satisfactorio sistema contable



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 10 manifestaron que la Asociación Agropecuaria dispone de un satisfactorio sistema contable, equivalente al 83% del total; 2 manifestaron lo contrario, equivalente al 17%.

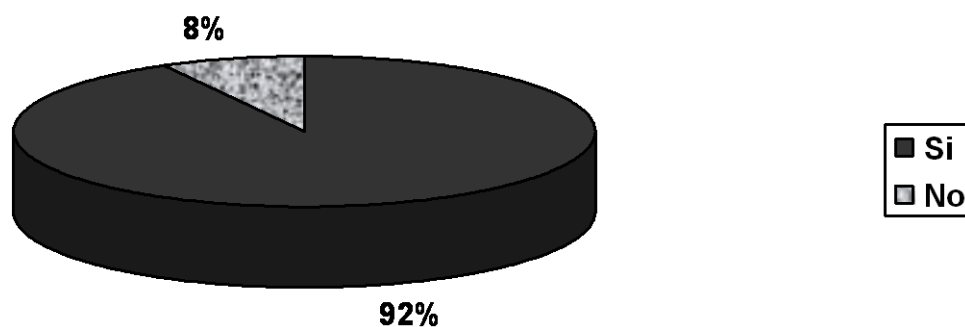
Pregunta No 3

¿Cree usted, que la estructura del catálogo de cuentas contiene las suficientes y adecuadas cuentas para registrar todas las transacciones que la Asociación Agropecuaria realiza?

Cuadro No. 4 Estructura del catálogo de cuentas adecuado y suficiente para el registro de las transacciones

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	11	92
No	1	8
Total	12	100%

Gráfico No. 3 Estructura del catálogo de cuentas adecuado y suficiente para el registro de las transacciones



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 11 afirmaron que la estructura del catálogo de cuentas contiene las suficientes y adecuadas cuentas para registrar todas las transacciones que la Asociación Agropecuaria realiza, equivalente al 92%; el resto manifestó lo contrario, equivalente al 8%.

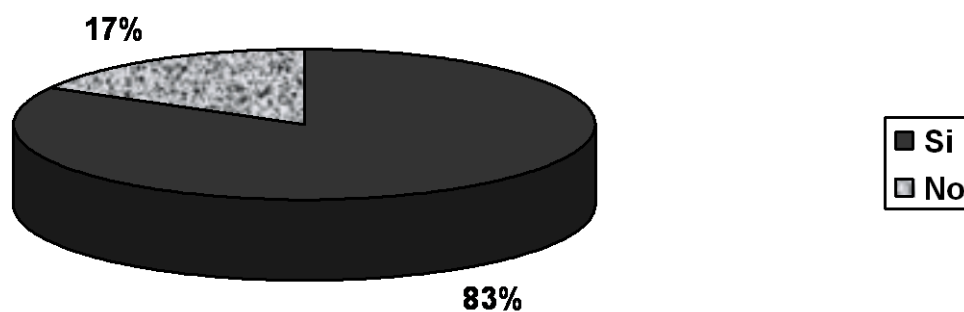
Pregunta No 4

¿Cree usted, que el manual de aplicaciones describe detalladamente lo que se debe registrar en cada cuenta?

Cuadro No. 5 Manual de aplicaciones detallado en el registro de las cuentas

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	10	83
No	2	17
Total	12	100%

Gráfico No. 4 Manual de aplicaciones detallado en el registro de las cuentas



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 10 expresaron que el manual de aplicaciones describe detalladamente lo que se debe registrar en cada cuenta, equivalente al 83%, el resto manifestó lo contrario, equivalente al 17%.

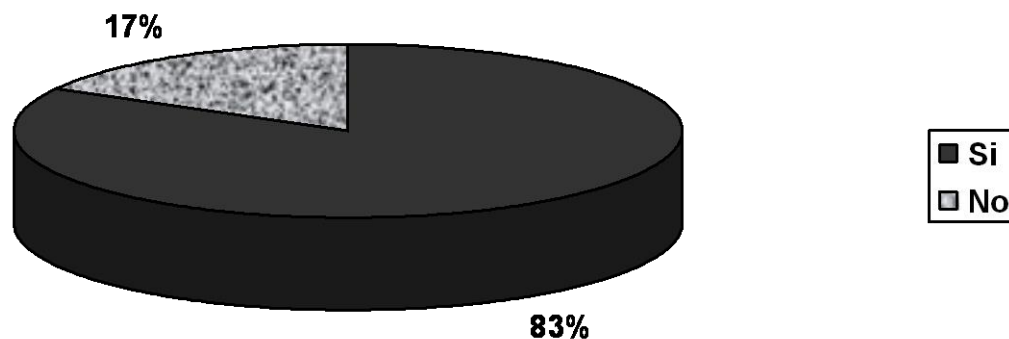
Pregunta No 5

¿Cree usted, que la estructura organizativa de la Asociación Agropecuaria funciona correctamente?

Cuadro No. 6 Funcionamiento de la estructura organizativa

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	10	83
No	2	17
Total	12	100

Gráfico No. 5 Funcionamiento de la estructura organizativa



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 10 manifestaron que la estructura organizativa de la Asociación Agropecuaria funciona correctamente, equivalente al 83% del total; 2 manifestaron lo contrario, equivalente al 17%.

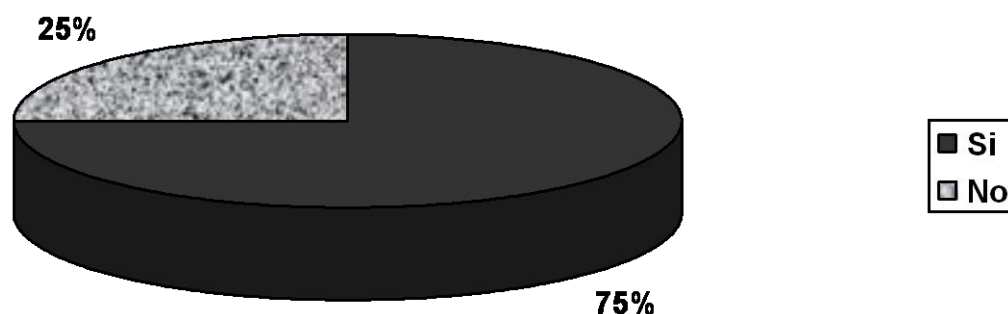
Pregunta No 6

¿Cree usted, que dentro de la Asociación Agropecuaria se practican adecuadas políticas y prácticas del personal?

Cuadro No. 7 Adecuadas políticas y prácticas del personal

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100%

Gráfico No. 6 Adecuadas políticas y prácticas del personal



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 9 manifestaron que dentro de la Asociación Agropecuaria se practican adecuadas políticas y prácticas del personal, equivalente al 75% del total; 3 manifestaron lo contrario, equivalente al 25%.

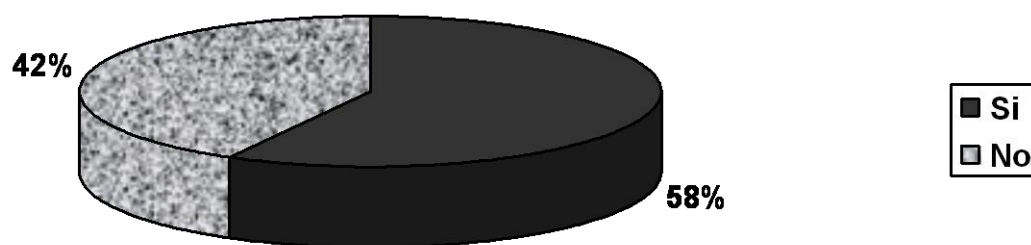
Pregunta No 7

¿Considera usted, que la filosofía y estilo de operación de la gerencia es la más idónea?

Cuadro No. 8 Filosofía y estilo de operación de la gerencia idónea

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100%

Gráfico No. 7 Filosofía y estilo de operación de la gerencia idónea



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 7 consideraron que la filosofía y estilo de operación de la gerencia es la más idónea, equivalente al 58% del total; 5 manifestaron lo contrario, equivalente al 42%

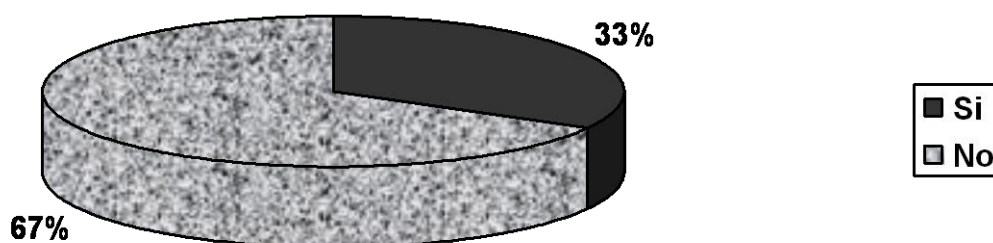
Pregunta No 8

¿Cree usted, que en la Asociación Agropecuaria existen apropiados métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al desempeño?

Cuadro No. 9 Apropriados métodos del control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	4	33
No	8	67
Total	12	100%

Gráfico No. 8 Apropriados métodos del control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 4 manifestaron que dentro de la Asociación Agropecuaria existen apropiados métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al desempeño, equivalente al 33% del total; 8 manifestaron lo contrario, equivalente al 67%.

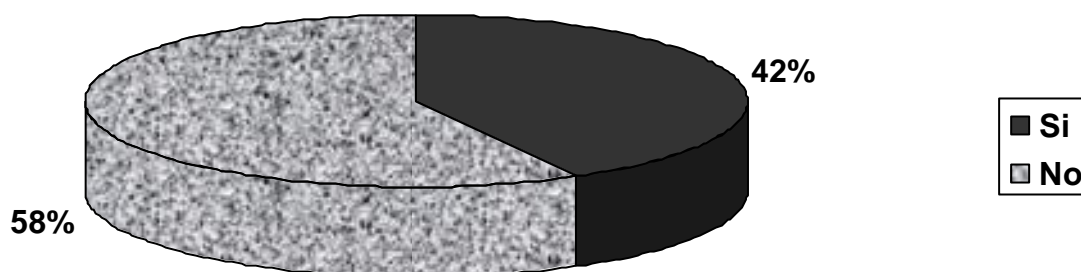
Pregunta No 9

¿Piensa usted, que existe dentro de la Asociación Agropecuaria una correcta segregación de funciones?

Cuadro No. 10 Correcta segregación de funciones

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100%

Gráfico No. 9 Correcta segregación de funciones



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 5 afirmaron que existe dentro de la Asociación Agropecuaria una correcta segregación de funciones, equivalente al 42%; 7 manifestaron lo contrario, equivalente a un 58%.

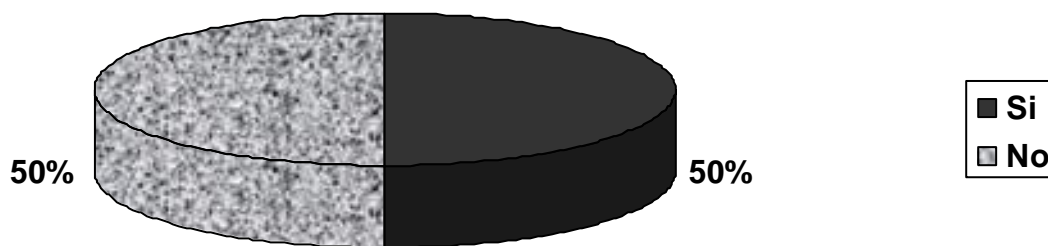
Pregunta No 10

¿Piensa usted, que la autorización de transacciones y actividades en la Asociación Agropecuaria son apropiadas?

Cuadro No. 11 Autorización de transacciones y actividades apropiadas

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100%

Gráfico No. 10 Autorización de transacciones y actividades apropiadas



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 6 afirmaron que la autorización de transacciones y actividades en la Asociación Agropecuaria son apropiadas, equivalente al 50%; 6 manifestaron lo contrario, equivalente al 50%.

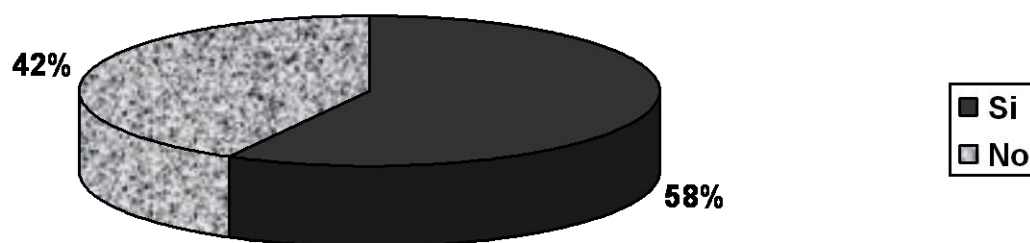
Pregunta No 11

¿Cree usted, que los dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros en la Asociación Agropecuaria son correctos?

Cuadro No.12 Correctos dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100%

Gráfico No.11 Correctos dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 7 manifestaron que los dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros en la Asociación Agropecuaria son correctos, equivalente al 58%; 5 manifestaron lo contrario, equivalente al 42%.

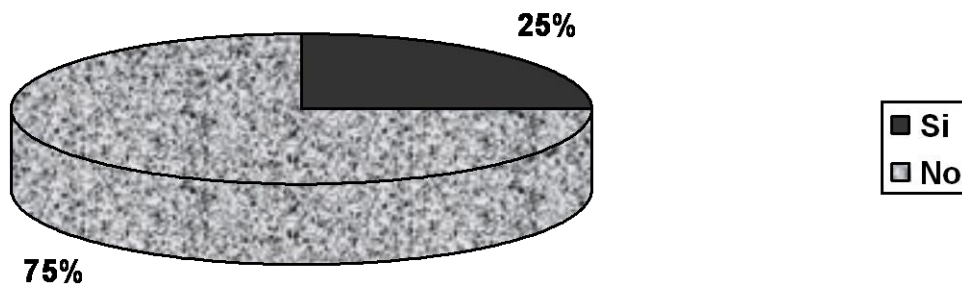
Pregunta No 12

¿Cree usted, que el diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos en la Asociación Agropecuaria son congruentes?

Cuadro No. 13 Diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	3	25
No	9	75
Total	12	100%

Gráfico No. 12 Diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 3 manifestaron que el diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos en la Asociación Agropecuaria son congruentes, equivalente al 25%; 9 manifestaron lo contrario, equivalente al 75%.

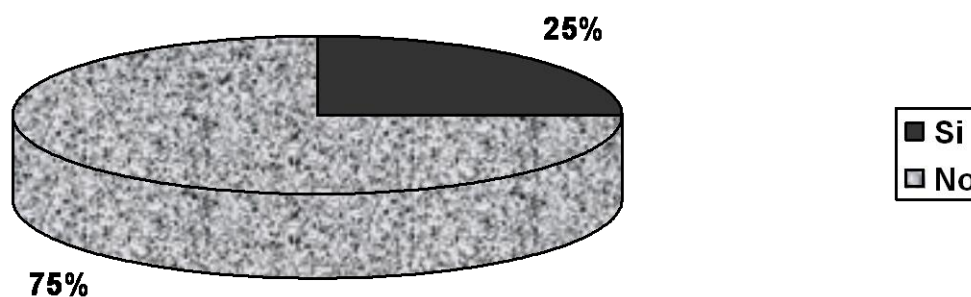
Pregunta No 13

¿Considera usted, que la Asociación Agropecuaria actualmente es competitiva entre las demás asociaciones de la zona?

Cuadro No. 14 La Asociación es competitiva entre las demás

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	3	25
No	9	75
Total	12	100%

Gráfico No. 13 La Asociación es competitiva entre las demás



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 3 expresaron que la Asociación Agropecuaria actualmente es competitiva entre las demás asociaciones de la zona, equivalente al 25%; el resto manifestó lo contrario, equivalente al 75%.

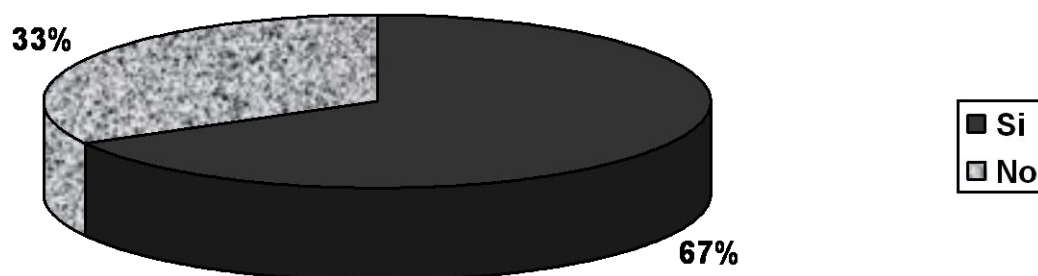
Pregunta No 14

¿Considera usted, que dentro de los procesos productivos se aplica el criterio de eficiencia operativa?

Cuadro No. 15 Criterio de eficiencia operativa

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	8	67
No	4	33
Total	12	100%

Gráfico No. 14 Criterio de eficiencia operativa



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 8 expresaron que dentro de los procesos productivos se aplica el criterio de eficiencia operativa, equivalente al 67%; el resto manifestó lo contrario, equivalente al 33%.

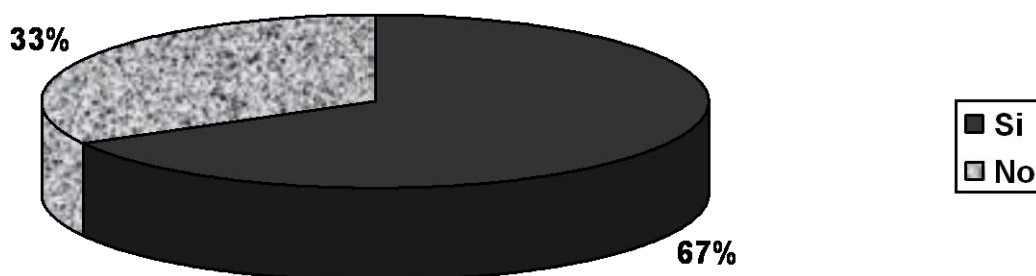
Pregunta No 15

¿Piensa usted, que los productos elaborados que se ofrecen a los clientes son de calidad?

Cuadro No. 16 Calidad del producto

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	8	67
No	4	33
Total	12	100%

Gráfico No. 15 Calidad del producto



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 8 expresaron que los productos elaborados que se ofrecen a los clientes son de calidad, equivalente al 67%; 4 manifestaron lo contrario, equivalente al 33%.

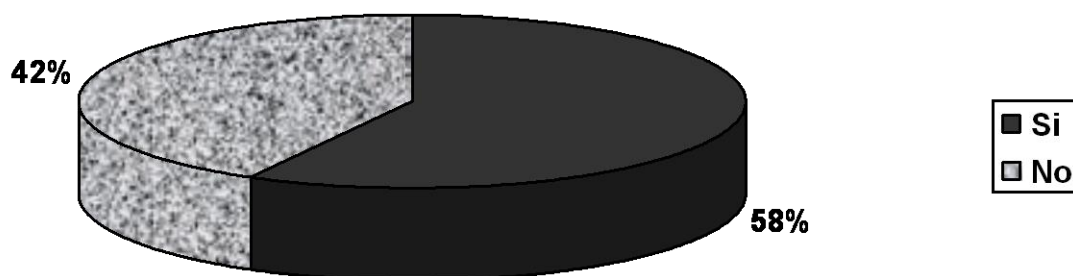
Pregunta No 16

¿Piensa usted, que los bienes que se producen se distribuyen con suficiente oportunidad para satisfacer la demanda de los clientes?

Cuadro No. 17 Oportunidad del producto

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100%

Gráfico No. 16 Oportunidad del producto



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 7 expresaron que los bienes que se producen se distribuyen con suficiente oportunidad para satisfacer la demanda de los clientes, equivalente al 58% del total; 5 manifestaron lo contrario, equivalente al 42%.

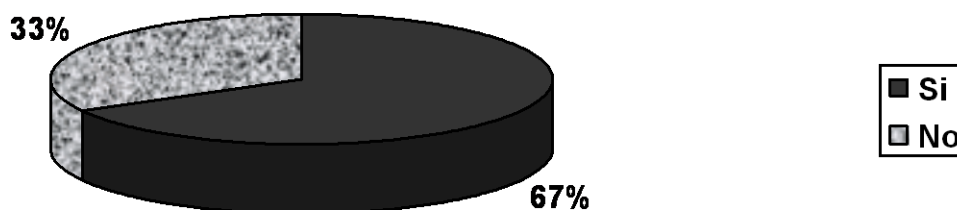
Pregunta No 17

¿Considera usted, que los precios de los bienes que produce son de menor cuantía que los ofrecidos por la competencia?

Cuadro No. 18 Precios de los productos son de menor cuantía que la competencia

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	8	67
No	4	33
Total	12	100%

Gráfico No. 17 Precios de los productos son de menor cuantía que la competencia



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 8 expresaron que los precios de los bienes que produce son de menor cuantía que los ofrecidos por la competencia, equivalente al 67%; 4 manifestaron lo contrario, equivalente al 33%.

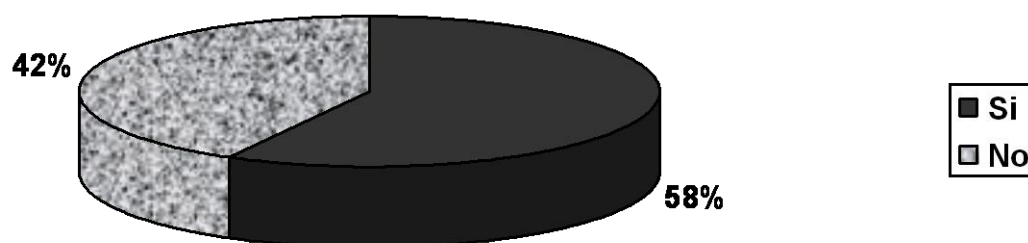
Pregunta No 18

¿Afirma usted, que se aplica el criterio de maximización de recursos en el proceso productivo?

Cuadro No.19 Se aplica el criterio de maximización de recursos en los procesos productivos

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100%

Gráfico No. 18 Se aplica el criterio de maximización de recursos en los procesos productivos



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 7 expresaron que se aplica el criterio de maximización de recursos en el proceso productivo, equivalente al 58%; 5 manifestaron lo contrario, equivalente al 42%.

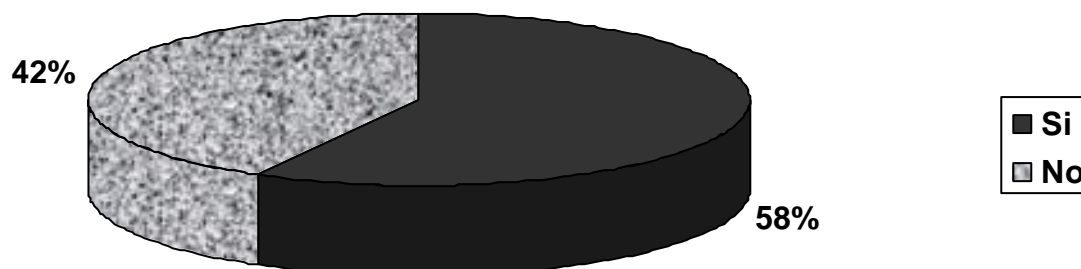
Pregunta No 19

¿Considera usted, que dentro de los procesos productivos se aplica el criterio de eficacia operativa?

Cuadro No. 20 Criterio de eficacia operativa

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100%

Gráfico No. 19 Criterio de eficacia operativa



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 7 expresaron que dentro de los procesos productivos se aplica el criterio de eficacia operativa, equivalente al 58%; 5 manifestaron lo contrario, equivalente al 42%.

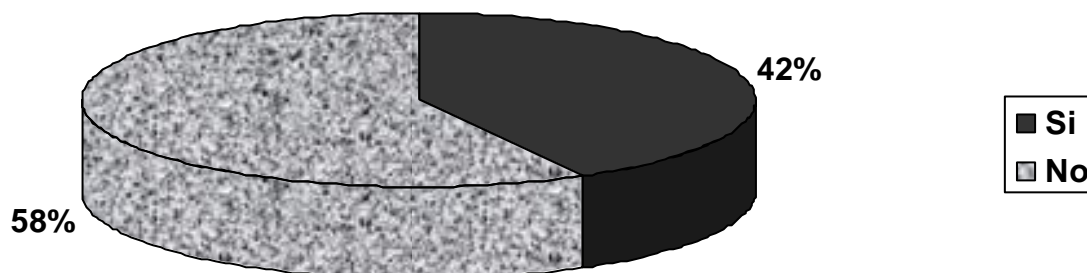
Pregunta No 20

¿Afirma usted, que el tiempo de elaboración del producto es menor con respecto a la competencia?

Cuadro No. 21 Menor tiempo de elaboración del producto

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100%

Gráfico No. 20 Menor tiempo de elaboración del producto



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 5 expresaron que el tiempo de elaboración del producto es menor con respecto a la competencia, equivalente al 42%; 7 manifestaron lo contrario, equivalente al 58%.

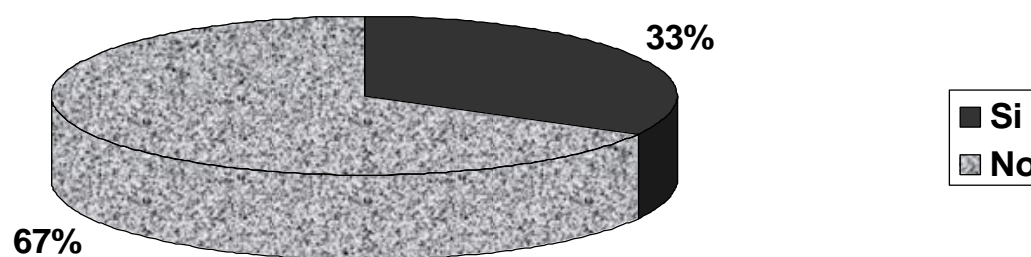
Pregunta No 21

¿Afirma usted, que en los procesos productivos se han alcanzado los objetivos?

Cuadro No. 22 Se han alcanzado los objetivos en los procesos productivos

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	4	33
No	8	67
Total	12	100%

Gráfico No. 21 Se han alcanzado los objetivos en los procesos productivos



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 4 expresaron que en los procesos productivos se han alcanzado los objetivos, equivalente al 33%; 8 manifestaron lo contrario, equivalente al 67%.

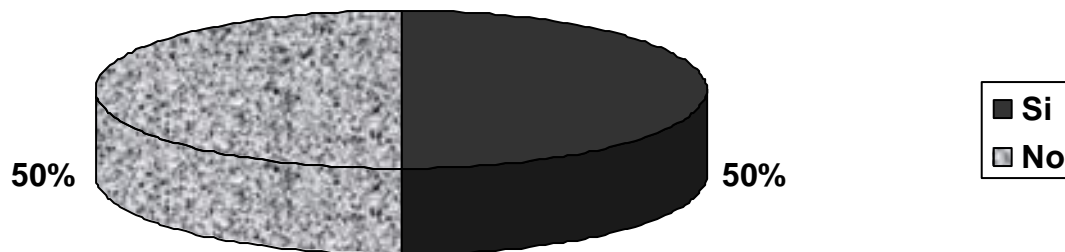
Pregunta No 22

¿Piensa usted, que la productividad de la Asociación Agropecuaria es capaz de cumplir con la demanda existente en el mercado agropecuario?

Cuadro No. 23 Productividad cumple la demanda del mercado

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100%

Gráfico No. 22 Productividad cumple la demanda del mercado



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 6 expresaron que la productividad de la asociación agropecuaria es capaz de cumplir con la demanda existente en el mercado agropecuario, equivalente al 50%; 6 manifestaron lo contrario, equivalente al 50%.

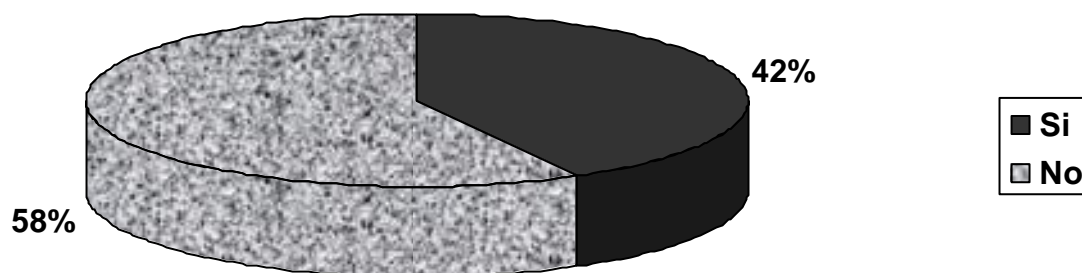
Pregunta No 23

¿Presume usted, que el costo promedio de los bienes producidos es menor con respecto a la competencia?

Cuadro No. 24 Menor costo promedio de los bienes

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100%

Gráfico No. 23 Menor costo promedio de los bienes



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 5 expresaron que el costo promedio de los bienes producidos es menor con respecto a la competencia, equivalente al 42%; 7 manifestaron lo contrario, equivalente al 58%.

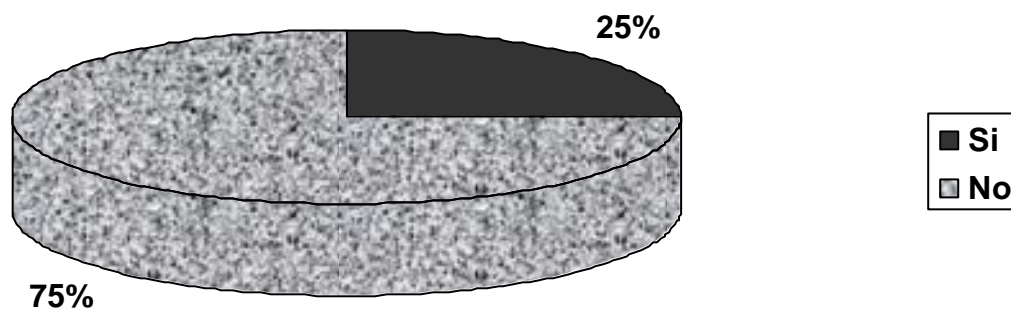
Pregunta No 24

¿Presume usted, que el índice de productividad de la empresa es menor con respecto a la competencia?

Cuadro No. 25 Índice de productividad

Alternativas	Cifras absolutas	Cifras porcentuales
Si	3	25
No	9	75
Total	12	100%

Gráfico No. 24 Índice de productividad



Interpretación: De las 12 personas entrevistadas, 3 expresaron que el índice de productividad de la empresa es menor con respecto a la competencia, equivalente al 25%; 9 manifestaron lo contrario, equivalente al 75%.

Capítulo V

Conclusiones y

Recomendaciones

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Según la investigación de campo, las conclusiones obtenidas, tienen relación directa con las hipótesis planteadas, dichas conclusiones son la base para elaborar las recomendaciones que permitan a la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L. desarrollar los cambios necesarios en su estructura de control interno contable la cual le permitirá elevar su nivel de competitividad dentro del mercado nacional e internacional.

5.1 Conclusiones

A continuación se detallan las conclusiones relativas a la investigación realizada que se fundamentan en los factores y elementos del control interno contable con relación a la competitividad en la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L.

- Según la información proporcionada por la investigación de campo, se determinó que la Asociación Agropecuaria dispone de un adecuado sistema contable, ya que la estructura del catálogo de cuentas, contiene las suficientes y adecuadas cuentas para registrar todas las transacciones que se realizan; y el manual de aplicaciones describe detalladamente lo que se debe registrar en cada cuenta.
- De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo, se concluyó que la Asociación Agropecuaria tiene deficiencias en el ambiente de control; ya que se encontró que la filosofía y estilo de operación de la gerencia y los métodos del control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, no son los adecuados para que la Asociación pueda operar de la mejor manera posible. Aunque en las áreas de la estructura organizativa de la entidad, y las políticas y prácticas de personal su evaluación fue moderada.

- Se detectó que la Asociación Agropecuaria tiene insuficiencia en la práctica de procedimientos de control, ya que no cuenta con una correcta segregación de funciones, la autorización de transacciones y actividades no es la más adecuada, se encontró que en los dispositivos de seguridad para el acceso y uso de los activos debería mejorarse y el diseño y uso de documentos y registro para el registro adecuado de transacciones y hechos que es el más debilitado.
- Se concluyó que la Asociación Agropecuaria posee una eficiencia operativa que debería mejorarse, ya que los productos elaborados les hace falta calidad, así mismo la distribución no es tan oportuna, considerando una cuantía de precios un poco más baja en relación a la competencia, así como se encontró cierta debilidad en la maximización de recursos en el proceso productivo.
- Según los datos recopilados en la investigación de campo, se determinó que la Asociación Agropecuaria no tiene eficacia operativa en los procesos productivos, ya que el tiempo de elaboración de los productos es más tardado en relación a la competencia, y no logra alcanzar todos los objetivos que se propone.
- Se determinó que la productividad de la Asociación Agropecuaria es baja, debido a que el costo promedio de los bienes producidos no es el más óptimo en relación a la competencia, así como el índice de productividad es todavía más bajo en relación a la competencia.

5.2 Recomendaciones

Con el fin de aprovechar los resultados de la investigación realizada, y con el propósito de ayudar a mejorar la competitividad de la asociación agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., sobre todo en las áreas más deficientes, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- La aplicación del sistema de control interno deberá hacerse en forma apropiada y oportuna lo cual permitirá una protección de los bienes de la asociación, así como también sus planes y políticas establecidas sean logrados satisfactoriamente. Para ello será indispensable que exista una supervisión adecuada de todos los procedimientos de control.
- Para lograr un buen ambiente de control, en la asociación agropecuaria San Juan de la Cruz, se recomienda que la gerencia debe actuar democráticamente, y se deben implementar los métodos del control administrativo de manera que permitan una adecuada supervisión y seguimiento, para que la Asociación opere de una mejor manera.
- Para lograr que la asociación agropecuaria San Juan de la Cruz mejore los procedimientos de control, se recomienda que se reorganicen en su estructura administrativa, a fin de establecer con claridad la segregación de funciones, así como también, preparar documentos adecuados para mejorar los registros de transacciones y hechos; también de disponer de todos los instrumentos necesarios para lograr el registro apropiado de todas las operaciones realizadas por la asociación y poder así elaborar estados financieros en forma razonable y oportuna, que permita conocer su situación financiera y el resultado de sus operaciones económicas.
- Se recomienda para maximizar los recursos de la asociación San Juan de la Cruz, establecer parámetros que determinen las cantidades apropiadas a adquirir de materia prima para el desarrollo de sus actividades, lo mismo que la implementación de un sistema de codificación de inventarios y activos fijos para su identificación y control.
- Para que la asociación sea más eficaz, es necesario que todos los empleados desarrollen sus labores de acuerdo al manual de funciones propuesto; logrando con ello que haya un mejor ordenamiento, una clara identificación de las tareas asignadas y eficiencia en las actividades desempeñadas. Se debe emplear el personal idóneo a cada puesto de trabajo y a la vez una capacitación constante, la cual servirá para que cada

empleado mejore sus facultades y aptitudes, obteniendo así mayor beneficio para la asociación, y de esta manera lograr el alcance de los objetivos.

- Se recomienda a la Asociación Agropecuaria mejorar la productividad minimizando los costos de los bienes producidos para que pueda mejorar su competencia.
- Se recomienda implementar la propuesta diseñada por el grupo de investigación.

5.3 Propuesta de un manual de procedimientos de control interno administrativo-contable para la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz (AASJUC) de R.L

Introducción

El manual de procedimientos de control interno, es un documento técnicamente preparado, basado en principios administrativos, contables y procesos de control; es decir, la forma de conducir una operación económica durante su origen, procesamiento y registro; garantiza que estos a su vez se desarrollen correctamente de acuerdo a políticas establecidas dentro de una entidad. Que la autorización, custodia y registro tanto de los recursos como las obligaciones sean razonables y que la información presentada en los estados financieros básicos sea utilizada de forma eficiente en la toma de decisiones gerenciales.

La implantación de procedimientos de control interno restringe el acceso a los distintos bienes y obligaciones, separa las funciones de autorización, custodia y registro, mantiene una constante actividad de verificación inmediata de cada operación realizada, evitando así la malversación de fondos o apropiamientos indebidos de cualquier otro bien.

El control interno administrativo comprende los procedimientos y registros relativos al control administrativo; además, los procesos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Esta autorización es una función administrativa a objetivos de la organización, a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

Al referirse al control interno administrativo contable se enfoca a la realización de un plan de organización en el cual se detallarán todos los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de los activos y logrando de esta manera la confiabilidad en los registros financieros; estos son diseñados para que proporcionen una seguridad razonable de que todas las operaciones sean ejecutadas de acuerdo a la autorización ya sea general o específica de la administración.

Objetivos

- Contar con una herramienta técnica que describa los procedimientos y requisitos que deben seguirse y observarse para prevenir hechos perjudiciales en la Asociación Agropecuaria.
- Procurar a través de esta guía de control interno que los miembros directivos, gerencia y personal operativo, conozcan y den cumplimiento a las medidas de control adoptadas, como también a los procedimientos para salvaguardar sus activos y presentar información financiera confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.
- Alcanzar eficiencia en el desempeño de las operaciones y obtener una confianza en la información o manejo de fondos, para lograr el cumplimiento de metas y propósitos de la Asociación Agropecuaria.

5.3.1 Definición de las funciones que desempeña cada unidad de la estructura organizativa

Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Asociación. Sesionará en su domicilio y sus acuerdos son de obligatorio cumplimiento para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y todos los miembros de la Asociación siempre que se hubiere tomado de conformidad con los Estatutos y Reglamento de Funcionamiento y Vigilancias de las Asociaciones Agropecuarias. La Asamblea General Ordinaria deberá celebrarse por lo menos una vez al año, dentro de los meses de enero a marzo, debiendo conocer de los asuntos siguientes:

- Elegir los miembros de los diferentes órganos de dirección de la Asociación;
- Evaluar, aprobar o improbar la gestión administrativa, económica, financiera y social del ejercicio económico finalizado;
- Aprobar el presupuesto y el plan operativo de la Asociación;
- Aprobar la celebración de contratos en que la Asociación se obligue por una cantidad mayor al 25% de sus activos;
- Autorizar la revalorización de los activos de la Asociación;
- Acordar la creación de reservas y fondos especiales, así como el empleo de los mismos;
- Resolver sobre las reclamaciones de los asociados contra los actos de los órganos de dirección de la Asociación;
- Ratificar las retribuciones, sueldos, salarios, remuneraciones de los miembros y del personal de la Asociación, por cualquier actividad desarrollada dentro de la misma;
- Conocer y decidir sobre otros asuntos importantes que la misma considere necesarios;
- Las demás que los estatutos de la Asociación establezca.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano responsable de la administración de la Asociación y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General, sus actuaciones serán siempre en forma colegiada; lo componen un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, tres Vocales y tres suplentes. El periodo para desempeñar sus funciones son: el Presidente y Vicepresidente durará en sus funciones cinco años, el secretario y el tesorero cuatro años y los vocales tres años podrán ser reelectos solo por un periodo más con el voto favorable de la mitad ms uno de los asambleístas.

De acuerdo a los estatutos de la Asociación son atribuciones del Consejo de Administración las siguientes:

- Llevar libros de registro de asociados, de actas de Asambleas Generales y del mismo Consejo;
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General;
- Rendir cuentas a la Asamblea General de las operaciones y negocios de la Asociación, una vez al año o cuando lo solicite el 20% de los asociados como mínimo, mantener informados a todos los asociados de sus actividades;
- Celebrar reuniones periódicas;
- Someter a aprobación de la Asamblea General, el proyecto del presupuesto y el plan anual operativo, la memoria de labores, el Estado de Resultados y el Balance General;
- Recibir y entregar bajo inventario los bienes, fondos y disponibilidades de la Asociación Agropecuaria;
- Autorizar el pago de las obligaciones de la Asociación en forma y condición establecida en los contratos o por los Estatutos;
- Coordinar, controlar y evaluar periódicamente la ejecución de los planes, programas y presupuestos, y llevar los registros de la Asociación;

- Elaborar manuales de organización, de procedimientos, administración y reglamento interno de la Asociación y someterlos a ratificación de la Asamblea General;
- Tramitar y resolver las solicitudes de los asociados;
- Nombrar y remover al Gerente y a propuesta de este, el personal de la Asociación;
- Proponer a la Asamblea General los comités permanentes que fueren necesario, nombrar aquellos de carácter transitorios para actividades específicas;
- Solicitar o contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia de organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros;
- Depositar los fondos y valores de la Asociación en Instituciones Bancarias o Financieras y autorizar a los miembros que tendrán firmas registradas, así como: autorizarlos para la celebración de convenios de cooperación técnica o financiera con organismo públicos o privados, nacionales o extranjeros;
- Llevar contabilidad formal y auditoria y presentar anualmente al departamento de asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería los Estados financieros, quién supervisará todas las operaciones que considere pertinentes;
- Autorizar al presidente a realizar todo tipo de actividades para la buena marcha y superación constante de la asociación, así como para la armonía de sus órganos y miembros, los demás que señalen los estatutos respectivos, su reglamento interno y la Asamblea General.

Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la Asociación y fiscalizará los actos del Consejo de Administración, la Gerencia y demás órganos de la misma, así como también será el órgano disciplinario de la Asociación.

La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario, un Vocal y un suplente, quienes durarán en sus cargos un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos por un período igual.

La Junta de Vigilancia únicamente sesionará una vez al mes ordinariamente y extraordinariamente las veces que sean necesarias, las decisiones se tomarán por mayoría de votos, pudiendo asistir a las sesiones el suplente con voz pero sin voto, a menos que sustituyan a un propietario.

Serán atribuciones de la Junta de Vigilancia:

- Supervisar y fiscalizar la percepción, custodia o inversión del patrimonio de la Asociación formulando a los responsables del mismo las sugerencias y recomendaciones del caso;
- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, Comités, Gerentes y empleados cumplan con sus labores;
- Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea General y demás órganos de la Asociación;
- Velar por que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección, que los balances e inventarios y memorias se elaboren y se den a conocer a su debido tiempo;
- Informar al Consejo de Administración y gerente de las irregularidades y anomalías que observase y verificar que estas son corregidas;
- Realizar y ordenar que se practiquen arqueos generales y especiales y cuando lo estime conveniente, ordenar auditorias por medio de organismos públicos y privados debidamente seleccionados por ella;
- Guardar la disciplina interna, imponer y recomendar sanciones según el caso e informar a la Asamblea General de su gestión;
- En general velar por el estricto cumplimiento de las leyes, el reglamento de funcionamiento y vigilar de las Asociaciones Agropecuarias los estatutos y acuerdos de la Asamblea General.

Auditoría Externa

El Consejo de Administración elegirá a un auditor externo, quien tendrá las siguientes obligaciones:

- Examinar y emitir una opinión sobre los estados financieros;
- Asistir a las Asambleas Generales cuando fuese llamado y rendir los informes que le fueren solicitados;
- Verificar que los sistemas de información y calidad de los datos, sean confiables para la toma de decisiones.

Comité de educación

Es el encargado de la concientización y educación cooperativa de los asociados. El cual debe estar integrado de la siguiente manera: un Presidente, un Secretario y un vocal.

Son funciones del presidente: Desarrollar con toda responsabilidad las actividades nombradas en este manual; hacer las programaciones sobre planes de capacitación a implementar con los asociados; presentación de informe mensual, sobre todas las actividades desarrolladas dentro del mismo, al Consejo de Administración y/o al Gerente de la Asociación; contratar personal en el caso de necesitarlo para impartir temas especializados y que sean de su interés.

Son funciones del secretario: Llevar el registro de los socios capacitados y el control de los que se han formado para ingresar a la Asociación.

Son funciones del vocal: Hacer las veces de cualquiera de los dos miembros en ausencia de estos.

Son funciones generales del comité de educación:

- El Comité de Educación ejercerá sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos que le señale el Consejo de Administración haciendo uso del Fondo de Educación;

- Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente;
- Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión y otras actividades, a fin de educar a los asociados y a los interesados en integrarse a la Asociación;
- Dar a conocer a los asociados la estructura social de la Asociación y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes;
- Organizar actos culturales de diversa naturaleza;
- Publicar un boletín informativo;
- Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales;
- Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones.

Comité de producción y comercialización

Deberá tener una estructura del tipo normativo, por ello se propone que su formación sea responsabilidad de la Junta Directiva, definiendo quienes serán las personas que forman este comité; el cual estará integrado por dos personas, que pueden ser miembros del Comité de Administración o no formar parte de este.

Son funciones del comité de producción y comercialización:

- Analizar las formulas para la elaboración de concentrados juntamente con el gerente (datos confidenciales) y presentarlos al Consejo de Administración para su aprobación;
- Conocer, monitorear y dar el visto bueno de la programación de la producción y servicios demandados;
- Analizar la satisfacción del cliente a través del resultado de encuestas u otro método realizado;

- Analizar los costos de producción y precios de venta;
- Garantizar que exista un programa de mantenimiento y buen uso de la maquinaria;
- Monitorear y supervisar las diferentes actividades del Departamento de Producción y Comercialización;
- Mantener informado al Consejo de Administración de las actividades de producción y servicios;
- Elaborar o sugerir modificaciones a los sistemas de atención y servicios;
- Comunicar al Gerente cualquier anomalía en el Departamento de Producción y Comercialización e informar al Consejo de Administración;
- Analizar el proceso de adjudicación y compras, buscando alianzas con otras asociaciones;
- Garantizar la existencia de concentrados, materias primas, medicina veterinaria, dosis de inseminación artificial.

Gerente General

La administración directa de la Asociación estará a cargo de un gerente, sin que esto implique limitaciones de las facultades concedidas al Consejo de Administración. El Gerente es responsable de la coordinación integral y manejo técnico y administrativo de la Asociación, orienta las funciones y tareas de las diferentes unidades, reporta al Consejo de Administración.

Departamento de producción y comercialización

Deberá tener una estructura de nivel operativo, el cual estará integrado por las siguientes personas: operador 1, operador 2 y personal auxiliar. El jefe de dicho departamento será el Gerente General.

Son funciones del departamento de producción y comercialización:

- Manejo de los fondos: Los fondos percibidos por los servicios prestados serán entregados al encargado de caja, donde se emitirá la factura y orden de entrega y en el caso de servicio de picado, el operador emitirá una orden de servicios en original y dos (2) copias por el servicio prestado, especificando el número de horas, para que el productor llegue a pagar a la Asociación con el encargado de caja, quien además tendrá el original de la orden.
- Llevar los siguientes registros:
 - Requisición de materia prima;
 - Orden de producción;
 - Kardex sobre la cantidad de productos elaborados;
 - Solicitud de los servicios (prenumerados);
 - Recibos de ingresos extendidos por la Asociación (prenumerados);
 - Cuadro horas-maquina trabajadas, fechas, nombre del productor;
 - Registro de venta de acuerdo a factura;
 - Planificación de actividades;
 - Registro de formulas de concentrados (confidencial);
 - Formulario de reporte de producción diario.

Departamento de contabilidad y finanzas

La función de este departamento, es la de suministrar información financiera contable, acerca de la Asociación Agropecuaria, la cual será de utilidad para la toma de decisiones entre los diferentes usuarios que tienen intereses económicos directos con la empresa; por ejemplo: la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración, etc. La jefatura de este departamento estará a cargo del Gerente General.

5.3.2 Procedimientos para contratación de personal

Descripción

Servir de base en el proceso de selección y contratación de personal, describiendo las funciones que el Gerente General y el Consejo de Administración realizarán en dicho proceso.

Toda selección y contratación de personal estará sujeta a la aplicación de los procedimientos descritos en este Manual para garantizar que el empleado contratado cumpla los requisitos mínimos establecidos y reúna las características que el puesto le demanda.

Política de personal

- Para la selección del personal, se consideran básicos los siguientes aspectos, ordenados de mayor a menor importancia:
 - Integridad;
 - Inteligencia;
 - Base académica;
 - Experiencia;
 - Condición física.
- Todo el personal que ingrese a la Asociación deberá cumplir con el respectivo proceso de inducción que será diseñado en forma específica, programado y ejecutado por la jefatura;
- La Asociación efectuará evaluaciones periódicas al personal en lo referente a la honestidad, desempeño y pruebas, que permitan asegurarse de su alta capacidad y calidad; esta política se le dará a conocer a candidatos a nuevo ingreso, previo a su contratación; estas pruebas se realizarán, especialmente, como requisito precedente a cualquier promoción interna;
- Cuando se requiera cubrir alguna plaza, se tendrá como primera opción el personal de la Asociación, siempre y cuando sea conveniente para sus intereses; sin embargo, debe señalarse que este proceso de selección,

también implica que el personal interno que opte para tal plaza se someta al proceso establecido;

- El Comité de Educación deberá elaborar un Plan de Capacitación y/o educación anual que sea dirigido al personal de la Asociación, utilizando para ello recursos internos, subcontratando servicios externos;
- En casos en que, como producto de las evaluaciones periódicas, resultase alguien con un potencial alto de capacidad para desempeñar funciones más importantes y requiera de una capacitación especial en algún área, el Consejo de Administración y el Gerente, deberán hacer la recomendación pertinente;
- Toda contratación deberá documentarse con un Informe que considere, por lo menos, tres candidatos y el criterio de selección de la mejor alternativa. El candidato seleccionado como mejor opción, deberá firmar un contrato individual de trabajo y será condicionado a un periodo de prueba por sesenta días; al finalizar este periodo, se hará una evaluación de los resultados que determinarán si el contrato queda vigente o no.

Desarrollo de las actividades

- El perfil y la descripción del puesto serán preparados por el jefe inmediato de la plaza a contratar, y será siempre el primer paso a llevar a cabo, con el objeto de identificar plenamente la necesidad de cada puesto, El presidente y el Gerente aprobarán el perfil, la descripción del puesto y la plaza;
- El solicitante entregará el currículum vitae y este debe contener:
 - Datos personales;
 - Copia de documentos personales;
 - Copia de título u otro documento que ampare su capacidad profesional o técnica;
 - Exámenes de sangre y de pulmones, que permitan determinar enfermedades contagiosas;
 - Dos recomendaciones de personas que no sean familiares;

- Constancias sobre su honestidad, desempeño laboral, motivo de retiro y último sueldo en empleos anteriores.
- Al cumplir con el perfil idóneo y con el proceso de preselección, llenar solicitud (anexo 26) y realizar las diferentes evaluaciones de cada puesto;
- Después de las evaluaciones, se presentará a una entrevista de trabajo;
- Firmar el respectivo contrato individual de trabajo;
- Cumplir con el proceso de inducción determinado por la Asociación;
- El personal a contratar deberá cumplir con dos meses de prueba sin responsabilidad para ninguna de las partes;
- La Asociación llevará un registro de los empleados que deberá contener:
 - Solicitud del empleado;
 - Fecha de iniciación de los servicios;
 - Contrato individual de trabajo;
 - Hechos tales como: sanciones, promociones, licencias, vacaciones etc.;
 - Todos aquellos datos que permitan apreciar con la mejor exactitud posible la forma en que el empleado desempeña sus labores;
 - Currículum vitae;
 - Diplomas obtenidos después de su ingreso a la empresa.

Responsabilidades y participación en los procesos de selección

El Gerente y el Consejo de Administración son los responsables directos por la selección y contratación de personal y también que se cumpla el Reglamento Interno de Trabajo.

5.3.3 Perfil del recurso humano

Presidente del Consejo de Administración

Jefe inmediato: Asamblea General.

Subordinados: Gerente General, Comité de Educación, Comité de Producción y Comercialización.

Funciones específicas:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación;
- Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General, Consejo de Administración y otros actos de la Asociación;
- Autorizar juntamente con el tesorero, la inversión de fondos que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración;
- Mantener mancomunadamente con el Gerente o Tesorero las cuentas bancarias de la Asociación y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad económica de la Asociación;
- Firmar contratos, escrituras públicas y otros documentos en los cuales por su calidad de representante legal requieran su intervención previo acuerdo del Consejo de Administración;
- Autorizar las erogaciones de los fondos de caja chica conforme a lo establecido por el Consejo de Administración y en general todas las funciones que esta le señale y los estatutos de la Asociación.

Perfil del puesto:

- Saber leer y escribir;
- Excelente conducta;
- No tener un puesto remunerado dentro de la Asociación;
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con la Asociación;
- Responsable y trabajador.

Vicepresidente del Consejo de Administración

Jefe inmediato: Asamblea General.

Subordinados: Gerente General, Comité de Educación, Comité de Producción y Comercialización.

Funciones específicas:

- Sustituir al Presidente del Consejo de Administración en ausencia temporal de éste;
- Ejecutar las funciones que el Presidente le delegue;
- Colaborar con el Presidente en la programación y ejecución de actividades;
- Las demás que le señalen los Estatutos y Reglamentos.

Perfil del puesto:

- Saber leer y escribir;
- Excelente conducta;
- No tener un puesto remunerado dentro de la Asociación;
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con la Asociación;
- Responsable y trabajador.

Secretario del Consejo de Administración

Jefe inmediato: Asamblea General.

Subordinados: Gerente General, Comité de Educación, Comité de Producción y Comercialización.

Funciones específicas:

- Mantener actualizado el Libro de Registro de Asociados, asentar y tener actualizadas en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales y del Consejo de Administración; de los acuerdos de éste último deberá remitir copia a la Junta de Vigilancia dentro de las setenta y dos horas siguientes a cada reunión;
- Recibir, despachar y archivar la correspondencia y autorizar los documentos que expida la Asociación;
- Actuar como Secretario en las sesiones de Asamblea General;
- Redactar las cartas, distribuir las convocatorias y demás funciones que el Consejo le asigne.

Perfil:

- Saber leer y escribir;
- Excelente conducta ;
- No tener un puesto remunerado dentro de la Asociación;
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con la Asociación ;
- Responsable y trabajador.

Tesorero del Consejo de Administración

Jefe inmediato: Asamblea General.

Subordinados: Gerente General, Comité de Educación, Comité de Producción y Comercialización.

Funciones específicas:

- Controlar el manejo de fondos, valores y bienes de la Asociación, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas; también será responsable de la cuenta o cuentas bancarias de la Asociación y efectuará los depósitos correspondientes dentro de los plazos que le fije el Consejo de Administración;
- Efectuar las erogaciones autorizadas por la Asamblea General y por el Consejo de Administración con aprobación de la Junta de Vigilancia;
- Revisar el Balance de Comprobación y otros Informes Financieros de la Asociación, dentro de los diez primeros días de cada mes;
- En general, las demás funciones que la Asamblea General, Reglamento Interno y Consejo de Administración le señale.

Perfil:

- Saber leer y escribir;
- Excelente conducta;
- No tener un puesto remunerado dentro de la Asociación;
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con la Asociación;

- Responsable y trabajador.

Vocal del Consejo de Administración

Jefe inmediato: Asamblea General.

Subordinados: Gerente General, Comité de Educación, Comité de Producción y Comercialización.

Funciones específicas:

- Sustituir al Presidente, Secretario y Tesorero en caso de ausencia temporal o definitiva;
- Las demás funciones que señale la Asamblea General o el Consejo de Administración de la Asociación.

Perfil:

- Saber leer y escribir;
- Excelente conducta;
- No tener un puesto remunerado dentro de la Asociación;
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con la Asociación;
- Responsable y trabajador.

Gerente General

Jefe inmediato: Consejo de Administración.

Subordinados: Contador General, Departamento de Contabilidad y Finanzas y Departamento de Producción y Comercialización.

Funciones específicas:

- Mantener con el Tesorero las cuentas bancarias de la Asociación y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad económica de la Asociación;

- Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la Asociación;
- Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la Asociación;
- Enviar al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería los balances mensuales correspondientes con la periodicidad que dicha institución exija; tales informes deberán ser autorizados con las firmas del Tesorero, del Presidente del Consejo de Administración, del Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador;
- Preparar los planes y presupuestos de la Asociación, lo mismo que los balances, estados financiero, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos al Presidente de dicho Consejo;
- Atender la gestión de las operaciones de la Asociación; asignar sus deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y los Estatutos;
- Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración cuando sea llamado con el objeto de emitir su opinión ilustrativa;
- Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y los Estatutos. Llevar al día el Libro de Registro de Asociados y asentar y tener actualizadas en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales y del Consejo de Administración; de los acuerdos de éste último deberá remitir copia a la Junta de Vigilancia dentro de las setenta y dos horas siguientes a cada reunión;
- Definir la contratación de personal auxiliar necesario para la demanda de producción y servicio;
- Calendarizar las jornadas de trabajo, enviando una copia al Comité de Producción;

- Planificar las compras que deben hacerse de acuerdo al programa de abastecimiento que se haya trazado la Asociación;
- Sugerir al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia de la Asociación los sistemas y normas de control más apropiados para prestar un mejor servicio a los asociados y salvaguardar los intereses de la Asociación;
- Levantar inventario físico, al treinta y uno (31) de diciembre de cada año, este llevará por lo menos 2 firmas (encargado del recuento, presidente del consejo de administración y/o Gerente). El levantamiento lo hará junto al contador;
- Garantizar el funcionamiento eficiente del Departamento de Producción y Comercialización, así como el Departamento de Contabilidad y Finanzas;
- Elaborar formula de raciones de concentrados de acuerdo a las necesidades de la zona y presentarlas al Comité de Producción;
- Garantizar la existencia de concentrados, materias primas, medicina veterinaria, dosis, etc.
- Dar respuesta a la demanda de producción y/o servicios de los ganaderos, proporcionando los recursos necesarios, como son materia prima y contratación de personal eventual al departamento de producción, estableciendo un plan de trabajo que contenga las rutas para el picado de pasto y los turnos para el mezclado, de acuerdo a lo solicitado;
- Apoyar a los operadores en cualquier problema que se presente en su área, previa solicitud realizada por estos.

Perfil del puesto:

- Profesional en Ingeniería Agronómica o área a fin en la administración;
- Con experiencia en trabajo de producción agropecuaria, mínimo de 5 años;
- Experiencia en administración de recursos: tecnológico, físico, económico y humano;
- Experiencia en la administración de Asociación agropecuarias;

- Experiencia en comercialización de productos agropecuarios;
- Conocimiento de la metodología de Escuelas de Campo;
- Además manejar perfectamente paquetes como Word, Excel , Power Point y otros;
- Ser mayor de 30 años y rendir la caución que se le exija;
- Licencia de conducir;
- Excelentes relaciones personales;
- No deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Asociación, ni ser cónyuge o compañero de vida de alguno de estos.

Riesgos del puesto:

- Accidente en la carretera cuando realice diligencias de la Asociación;
- Problemas de visión por el uso de la computadora.

Contador General

Jefe inmediato: Gerente General.

Subordinados: Ninguno.

Funciones específicas:

- Llevar el control de toda la información de manera integral;
- Realizar las compras de los materiales necesarios;
- Mantener en orden todo los archivos de convenios y otros;
- Coordinar las actividades con el Gerente General;
- Llevar el registro contable diariamente de todas las transacciones que se realizan;
- Llevar el control de Libros Contables y Auxiliares de la Asociación;
- Actualizar periódicamente el sistema contable;
- Preparar los informes financieros que serán presentados a las diferentes instituciones;

- Mantener en orden todo lo relacionado al manejo de fondos;
- Control de caja chica;
- Realizar actualizaciones de existencia de productos como: concentrado, materia prima, medicina veterinaria, dosis de inseminación artificial a través del kardex, y así determinar las necesidades de compra;
- Llevar controles de los servicios y productos que se han realizado en la Asociación;
- Recibir demanda de producción y/o servicios solicitados a la Asociación;
- Facturar productos o servicios brindados y proporcionar orden de entrega;
- Apoyar en el levantamiento de inventario físico anual;
- Generar informes financieros mensualmente.

Perfil del puesto:

- Bachiller opción Contador;
- Conocimientos de Paquetes de Computación;
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares;
- Responsable, dinámico, amable;
- Mayor de 18 años de edad;
- Que tenga voluntad de aprender;
- No deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Asociación, ni ser cónyuge o compañero de vida de alguno de estos;
- Excelentes relaciones personales.

Riesgos del puesto:

- Dolor de espaldas por estar mucho tiempo sentado/a;
- Problemas en la vista por trabajo en la computadora;
- Estrés por la carga de trabajo.

Secretaria

Jefe inmediato: Gerente General.

Subordinados: Ninguno.

Funciones específicas:

- Apoyar las actividades administrativas de la oficina en general;
- Asistir al personal de la misma en aspectos secretariales.

Perfil del puesto:

- Bachiller en comercio opción secretariado;
- Conocimientos de Paquetes de Computación;
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares;
- Responsable, dinámica, amable;
- Mayor de 18 años de edad.

Riesgos del puesto:

- Dolor de espaldas por estar mucho tiempo sentada;
- Problemas en la vista por trabajo en la computadora;
- Estrés por la carga de trabajo.

Encargado de caja

Jefe inmediato: Gerente General.

Subordinados: Ninguno.

Funciones específicas:

- Operativizar los ingresos y egresos de los recursos financieros de la Asociación.

Perfil del puesto:

- Bachiller comercial;

- Conocimientos de Paquetes de Computación;
- Experiencia Mínima de 2 años en puestos similares;
- Responsable, dinámico, amable;
- Mayor de 18 años de edad.

Riesgos del puesto:

- Dolor de espaldas por estar mucho tiempo sentado/a;
- Problemas en la vista por trabajo en la computadora;
- Estrés por la carga de trabajo.

Operadores del departamento de producción

Jefe inmediato: Gerente General.

Subordinados: Ninguno.

Son funciones de los operadores:

- Responsable de operar el equipo durante la ejecución de la actividad;
- Elaborar requisición de materia prima, para elaborar concentrado;
- Informar oportunamente al gerente de cualquier desperfecto del equipo, antes, durante o después de operar el equipo, revisar los niveles de aceite del motor, las fajas, engrase, cuchillas, etc.;
- Garantizar la existencia de repuestos menores, combustible, lubricantes, o cualquier otro insumo necesario para el buen funcionamiento de la maquinaria;
- Llevar control y coordinar el mantenimiento de la maquinaria de acuerdo a las especificaciones del fabricante, considerando las horas de servicio del equipo;
- Es responsable de la custodia y mantenimiento de la maquinaria durante su operación;
- Hacer sondeo de peso de sacos de concentrado al azar para verificar la pesa exacta;

- Ejecutar las actividades de acuerdo a la calendarización entregadas por el gerente y otras actividades que este solicite;
- Trabajar con responsabilidad por las jornadas contratados;
- Llevar control por servicio prestado de acuerdo a formulario y entregar copia al productor y el original al encargado de caja, donde el productor llegará a pagar el servicio;
- Elaborar la requisición de materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades de la Asociación;
- Llevar control de horas de servicio para el mantenimiento del equipo;
- Cualquier problema surgido con la maquinaria debe ser informada de inmediato al Gerente General;
- Coordinar traslado de maquinaria según ruta;
- Hacer labores de mantenimiento preventivo y limpieza después de terminadas las jornadas de trabajo.

Perfil:

- Bachiller industrial;
- Experiencia en producción agropecuaria, mínima 2 años en puestos similares;
- Mayor de 22 años;
- Conocimiento y reparación de máquinas agropecuarias;
- Responsable dinámico y amable.

Personal auxiliar

Son funciones del personal auxiliar:

- Desarrollar actividades de acuerdo a lo indicado por el operador.

Perfil:

- Saber leer y escribir;
- Excelente Conducta;

- Responsable y trabajador;
- Mayor de 18 años.

5.3.4 Normas generales para los componentes del control Interno

Ambiente de control

- Ambiente propicio para el control

La administración activa, principalmente el Consejo de Administración, debe fomentar un ambiente propicio para la operación del control interno, mediante la generación de una cultura que promueva, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.

- Actitud de apoyo superior al control interno

El Consejo de Administración, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, debe mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores cotidianas.

- Valores de integridad y ética

Los responsables del control interno deberán determinar y fomentar los valores de integridad y ética de aplicación deseable para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.

- Administración eficaz del potencial humano

El control interno debe incluir las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios que reúnan

competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de cada puesto.

— Estructura organizativa

El Consejo de Administración debe crear una estructura organizativa que apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, y por ende, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

— Delegación

La delegación de funciones o tareas en un funcionario debe conllevar no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos, actividades o transacciones correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria a fin de que ese funcionario pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

— Coordinación de acciones organizacionales

El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridos a efecto de que los diversos funcionarios y unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

— Participación del personal en el control interno

El Consejo de Administración, con el apoyo de los titulares subordinados, deberá instaurar las medidas de control propicias a fin de que los miembros del personal reconozcan y acepten la responsabilidad que les compete por el adecuado funcionamiento del control interno. De acuerdo con esa responsabilidad, los funcionarios deberán participar activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles aún más efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores.

— Adhesión a las políticas institucionales

En el ejercicio de sus funciones, los servidores deben observar y contribuir con sugerencias a las políticas institucionales y a las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por los superiores jerárquicos, quienes además deben instaurar medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

— Atmósfera de confianza

Los responsables del control interno deberán estimular entre el personal la generación y el mantenimiento de una atmósfera de confianza basada en la difusión de información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo con miras a la promoción de la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.

— Unidad de auditoría interna

La institución debe contar con una unidad de auditoría interna adecuadamente organizada, que disponga de la independencia, el apoyo superior y los recursos necesarios para que pueda brindar una asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia y, de este modo, agregar valor a la gestión institucional y una garantía razonable de que la actuación del Consejo de Administración y demás funcionarios se realiza con apego a la legalidad y sanas prácticas.

Evaluación de riesgos

— Identificación y evaluación de riesgos

La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

— Planificación

La identificación y evaluación de los riesgos, como componente del control interno, debe ser sustentado por un sistema participativo de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas y políticas establecidos con base en un conocimiento adecuado de los medios interno y externo en que la organización desarrolla sus operaciones.

— Indicadores de desempeño mensurables

Los planes de la institución deberán establecer los mecanismos, criterios e indicadores que la administración usará para dar seguimiento al avance en el cumplimiento de esos planes y la medida en que han contribuido a satisfacer las metas, los objetivos y la misión institucionales.

— Divulgación de los planes

Los planes deberán ser divulgados oportunamente entre el personal respectivo para procurar un conocimiento y una aceptación generales, así como el compromiso requerido para su cumplimiento.

— Definición y comunicación de políticas de apoyo a los objetivos

El Consejo de Administración debe definir y comunicar las políticas necesarias para orientar el quehacer organizacional en aras de apoyar el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales. El personal debe cumplir con dichas políticas y cuando corresponda canalizar sugerencias al superior respectivo.

— Revisión de los objetivos

El superior respectivo, con el apoyo del resto del personal deberá revisar periódicamente los objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías claras para la conducción de la institución y proporcionen un sustento oportuno al control interno institucional.

— Cuestionamiento periódico de los supuestos de planificación

Las premisas básicas que sustentan los procesos de planificación y, por ende, el desarrollo de las labores institucionales cotidianas, deberán ser analizadas y cuestionadas periódicamente para determinar su validez ante los cambios ambientales internos y externos y asegurarse el cumplimiento de los objetivos y la misión institucionales.

Actividades de control

— Prácticas y medidas de control

La administración debe diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de control interno que mejor se adapten a los procesos organizacionales, a los recursos disponibles, a las estrategias definidas para el enfrentamiento de los riesgos relevantes y a las características, en general, de la institución y sus funcionarios, y que coadyuven de mejor manera al logro de los objetivos y misión institucionales.

— Control integrado

Las medidas y las prácticas de control interno diseñadas por la administración deberán establecerse para ejercer control previo, concomitante y posterior de modo tal que estén integradas en los procesos, actividades, operaciones y acciones y promuevan su ajuste a los objetivos y misión organizacionales.

— Análisis de costo/beneficio

La implantación de cualquier medida, práctica o procedimiento de control debe ser precedida por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, su conveniencia y su contribución al logro de los objetivos.

— Responsabilidad delimitada

La responsabilidad por cada proceso, actividad, operación, transacción o acción organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo, según el puesto que ocupa.

— Instrucciones por escrito

Las instrucciones que se impartan a todos y cada uno de los funcionarios de la institución deben darse por escrito y mantenerse en un compendio ordenado, actualizado y de fácil acceso que sea de conocimiento general. De igual manera, las órdenes e instrucciones más específicas y relacionadas con asuntos particulares deben emitirse mediante nota o memorando a los funcionarios responsables de su cumplimiento.

— Separación de funciones incompatibles

Deberán separarse y distribuirse entre los diferentes puestos, las funciones que, si se concentraran en una misma persona, podrían comprometer el equilibrio y la eficacia del control interno y de los objetivos y misión institucionales. Igualmente, las diversas fases que integran un proceso, transacción u operación deben distribuirse adecuadamente, con base en su grado de incompatibilidad, entre los diversos funcionarios y unidades de la institución, de tal manera que el control por la totalidad de su desarrollo no se concentre en una única instancia.

— Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La ejecución de los procesos, operaciones y transacciones organizacionales deberá contar con la autorización respectiva de parte de los funcionarios con potestad para concederla. Asimismo, los resultados de la gestión deberán someterse al conocimiento de los individuos que, en vista de su capacidad técnica y designación formal, cuenten con autoridad jerárquica para otorgar la aprobación correspondiente.

— Documentación de procesos y transacciones

Los controles vigentes para los diferentes procesos y actividades de la institución, así como todas las transacciones y hechos significativos que se produzcan, deben documentarse como mínimo en cuanto a la descripción de los hechos sucedidos, el efecto o impacto recibido sobre el control interno y los objetivos institucionales, las medidas tomadas para su corrección y los responsables en cada caso; asimismo, la documentación correspondiente debe estar disponible para su verificación.

— Supervisión constante

La dirección superior y los funcionarios que ocupan puestos de jefatura deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de los procesos, transacciones y operaciones de la institución, con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con la normativa y las disposiciones internas y externas vigentes.

— Registro oportuno

Los hechos importantes que afectan la toma de decisiones y acciones sobre los procesos, operaciones y transacciones deben clasificarse y registrarse inmediata y debidamente.

— Sistema contable y presupuestario

Se establecerán sistemas contables y presupuestarios de conformidad con las disposiciones legales y técnicas vigentes.

— Acceso a activos y registros

El acceso a los activos y registros de la organización debe estar claramente definido y delimitado, de modo que sólo lo obtengan los funcionarios autorizados por razón de su cargo y de las labores correspondientes.

— Revisiones de control

Las operaciones de la organización deben ser sometidas a revisiones de control en puntos específicos de su procesamiento, que permitan detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado.

— Conciliación periódica de registros

Deberán realizarse verificaciones y conciliaciones periódicas de los registros contra los documentos fuentes respectivos, para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos.

— Inventarios periódicos

La exactitud de los registros sobre activos y disponibilidades de la institución deberá ser comprobada periódicamente mediante la verificación y el recuento físico de esos activos u otros como la información institucional clave.

— Arqueos independientes

Deberán ser efectuados arqueos independientes y sorpresivos de los fondos y otros activos de la institución (incluido el acopio de información clave), por funcionarios diferentes de aquellos que los custodian, administran, recaudan, contabilizan y generan.

— Formularios uniformes

Deberán implantarse formularios uniformes para el procesamiento, traslado y registro de todas las transacciones que se realicen en la institución, los que contarán con una numeración preimpresa consecutiva que los identifique específicamente. Igualmente, se establecerán los controles pertinentes para la emisión, custodia y manejo de tales formularios, según corresponda.

— Rotación de labores

Deberá contemplarse la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.

— Disfrute oportuno de vacaciones

Deberá aplicarse la práctica de que los funcionarios disfruten oportunamente de las vacaciones que les correspondan de conformidad con la ley y los reglamentos internos.

— Garantías a favor de la institución

La administración deberá velar porque los funcionarios encargados de recaudar, custodiar o administrar fondos y valores propiedad de la institución, rindan de su peculio las garantías que procedan, a favor de la institución respectiva, de conformidad con las disposiciones legales y técnicas vigentes.

— Dispositivos de control y seguridad

Los equipos utilizados deberán contar con dispositivos de control y seguridad apropiados para garantizar su óptimo uso en las labores que corresponde cumplir a la institución.

Información y comunicación

— Obtención y comunicación de información efectiva

La organización debe poner en ejecución los mecanismos y sistemas más adecuados para obtener, procesar, generar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, administrativa, de gestión y de otro tipo requerida en el desarrollo de sus procesos, transacciones y actividades, así como en la operación de sus sistemas de control con miras al logro de los objetivos institucionales.

— Calidad y suficiencia de la información

El control interno debe contemplar los mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique.

— Sistemas de información

El sistema de información que diseñe e implante la organización deberá ajustarse a las características y ser apropiado para satisfacer las necesidades de ésta.

— Controles sobre sistemas de información

Los sistemas de información deberán contar con controles adecuados para garantizar la confiabilidad, la seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

— Canales de comunicación abiertos

Deberán establecerse canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportunamente a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución.

— Archivo institucional

La institución deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, incluyendo los informes y registros contables, administrativos y de gestión con sus fuentes de sustento.

Monitoreo

- **Monitoreo del control interno en operaciones**

Deberá observarse y evaluarse el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

- **Monitoreo de las actividades**

Las actividades que se efectúan en la organización deben estar sujetas a un proceso de monitoreo constante que permita conocer oportunamente si la institución marcha hacia la consecución de sus objetivos, encauza las labores hacia tales objetivos y toma las acciones correctivas pertinentes.

- **Monitoreo constante del ambiente**

El Consejo de Administración, en primera instancia, y por extensión, los titulares subordinados de todos los niveles de la organización, deben efectuar un monitoreo constante del ambiente interno y externo que les permita estar al tanto y tomar medidas oportunas sobre factores y condiciones real o potencialmente incidentes en el desarrollo de las funciones institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.

- **Evaluación del desempeño institucional**

El Consejo de Administración y todos los funcionarios que participan en la conducción de las labores de la institución, deben efectuar una evaluación permanente de la gestión, con base en los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que pueda poner en entredicho el acatamiento de los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

— Rendición de cuentas

El Consejo de Administración y los demás funcionarios en todos los niveles de la institución están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados, para lo que se apoyarán en el control interno.

— Reporte de deficiencias

Las deficiencias y desviaciones de la gestión de cualquier naturaleza y del control interno, deben ser identificadas oportunamente y comunicarse de igual modo al funcionario que posea la autoridad suficiente para emprender la acción preventiva o correctiva más acertada en el caso concreto.

— Toma de acciones correctivas

Cuando el funcionario responsable con autoridad al efecto detecte alguna deficiencia o desviación en la gestión o en el control interno, o sea informado de ella, deberá determinar cuáles son sus causas y las opciones disponibles para solventarla y adoptar oportunamente la que resulte más adecuada a la luz de los objetivos y recursos institucionales.

— Asesoría externa para monitoreo del control interno

Cuando la Administración estime oportuno contratar asesores externos cuyo servicio o producto final conlleve la emisión de recomendaciones orientadas a fortalecer el control interno, deberá coordinar con la unidad de auditoría interna (Junta de Vigilancia) a fin de obtener criterios que coadyuven para el éxito de la contratación y sus resultados, se eviten duplicidades, ineficiencias u otros posibles inconvenientes en el uso de los recursos destinados a la fiscalización.

— Acatamiento de la normativa en auditorías externas

Cuando se empleen los servicios de auditores externos, el Consejo de Administración deberá tomar las previsiones y velar porque, en los contratos

respectivos, se contemple la obligación de que dichos auditores, en lo correspondiente verifiquen el cumplimiento, por parte de la entidad u órgano, de las normas jurídicas y técnicas de control interno. De igual modo, la administración debe garantizar que en esos contratos se incluya como obligación para los contratados, en lo pertinente, el cumplir con la normativa de auditoría vigente para la institución.

5.3.5 Manejo y procedimientos de control interno

Caja General

Se detallaran las funciones y actividades que deberán desarrollar los encargados del manejo de efectivo, tanto con los ingresos como los egresos, dentro de la organización para lograr la efectividad y transparencia.

Desarrollo de las actividades:

- Se elaborará un cheque de fondo fijo para vueltos por \$ 57.00;
- Se recibe dinero, cheques (previa consulta y reserva de fondos) u otros títulos valores, ya sea por ventas al contado, prestación de servicios, pago de aportaciones de los asociados, cancelación de ventas al crédito;
- Se verifica la exactitud del efectivo recibido en caja;
- Se elabora una factura de consumidor final (anexo 20), comprobante de crédito fiscal (anexo 19) y/o recibo de ingreso (anexo 21), dependiendo cual sea la transacción que se esta realizando;
- Al finalizar el día el contador, realizará corte de caja (anexo 6), haciendo un conteo detallado (por denominación de billetes y monedas) del efectivo recibido, o entregado, dicho corte deberá ir firmado por el jefe inmediato. También elaborará la respectiva remesa (indispensable), aunque no se remese diariamente, se elaborará la remesa respectiva;

- La remesa se deberá hacer cada dos (2) días o de acuerdo a la accesibilidad que se tenga de la institución bancaria respaldando con el corte de caja diario;
- Después de haber realizado las actividades anteriores se procederá, a guardarlos en una caja de seguridad;
- Dejar siempre el fondo fijo para vueltos por \$ 57.00;
- El Gerente, Tesorero del Consejo de Administración, Contador, Auditor están facultados para realizar arqueos sorpresivos (anexo 5);
- El efectivo será depositado a la cuenta de fondos propios de la Asociación, por el contador o el gerente siempre y cuando se llegue al banco en un medio de transporte, como una medida de seguridad.

Participantes en el manejo de efectivo:

- Encargado de caja;
- Gerente General;
- Tesorero del Consejo de Administración;
- Contador.

Prohibiciones:

- No podrán efectuarse pagos de facturas, préstamos, pagos de cheques ajenos, y otras operaciones que impliquen salidas de efectivo, con los fondos bajo la responsabilidad de la caja general, ya que dichas operaciones se considerarán como faltantes;
- La persona encargada de caja no podrá retirarse de las instalaciones de la empresa sin antes haber efectuado el corte de caja final, preparando las remesas y haber entregado al Gerente un informe de los ingresos del día (anexo 4);
- El/la cajero/a o personas autorizadas para recibir pagos no podrán contar con más de un talonario de recibos prenumerados, se contará con un único sello de caja que deberá estar debidamente custodiado para evitar que sea

utilizado por otra personas no autorizadas; además de restringir el acceso a la papelería en existencia;

- No podrán recibirse pagos en moneda diferente al dólar estadounidense;
- Para evitar la posibilidad de billetes falsos, no se recibirán de las denominaciones de \$ 50.00 y de \$ 100.00;
- No podrán hacerse préstamos personales, anticipos a cualquier persona, propia o ajena a la institución.

Responsables:

- Encargado de caja;
- Gerente General;
- Contador.

Caja Chica

Se definirá el marco de políticas generales relacionadas con el manejo de los ingresos y egresos de la caja chica, aplicadas a la Asociación.

Monto de efectivo de caja chica:

- El monto fijo de efectivo para gastos de la caja chica será de \$ 300.00 (trescientos 00/100) dólares estadounidenses;
- Las erogaciones o gastos de caja chica deberán ser menores o iguales a \$ 50.00 (cincuenta dólares);
- Cuando el fondo de caja chica se haya gastado en un 75%, éste, será reintegrado;
- Los gastos menores autorizados, para ser cancelados con los fondos de caja chica son los siguientes:
 - Energía eléctrica;
 - Agua potable;
 - Combustible y lubricantes;
 - Comunicaciones (teléfono);

- Viáticos;
- Gastos eventuales menores.

Custodia del efectivo.

- El efectivo de caja chica, deberá guardarse adecuadamente dentro de la Asociación, en una caja, que reúna las medidas de seguridad, para evitar robos o extravíos de efectivo.

Procedimientos a desarrollar:

- Elaborar un cheque a nombre de la persona que manejará la caja chica, por el monto de \$ 300.00 (trescientos 00/100) dólares;
- Cuando se entregue efectivo, se deberá llenar el respectivo vale de caja chica (prenumerado) (anexo 9), el que deberá ir firmado, por el que entrega y el que recibe el dinero;
- Cuando del fondo de caja chica se haya gastado un 75%, se procederá a elaborar la liquidación, y posteriormente elaborar un cheque para su reintegro;
- Al finalizar el año (no importando el monto gastado) se realizará la liquidación de caja chica (anexo 8) y también se remesará en la cuenta de la Asociación el efectivo que haya quedado;
- Se realizaran arquezos periódicamente (anexo 7), por el jefe inmediato.

Responsables del manejo de caja chica:

- El encargado de caja es responsable directo del manejo y custodia del efectivo de la caja chica;
- El Gerente General, Contador y/o Auditor, tendrán la facultad de hacer arquezos sorpresivos para determinar faltantes o sobrantes de caja chica;
- No podrán efectuarse pagos de facturas, préstamos, pagos de cheques ajenos, cambio de moneda extranjera, y otras operaciones que impliquen

salidas de efectivo, con los fondos bajo la responsabilidad de la caja chica, ya que dichas operaciones se considerarán como faltantes;

- Hacer pagos bajo el mismo concepto por montos mayores a \$ 50.00 (cincuenta dólares).

Faltantes y sobrantes:

- Si los arqueos realizados determinan faltantes, será responsabilidad de la persona que maneja la caja chica, y después de las investigaciones sino se encontrare el efectivo, se llevara a una cuenta por cobrar;
- También si se encontrare en la revisión que hay sobrante, se investigará, si no aparece el dueño se registrara en la cuenta de otros productos.

Bancos

Se describirán las diferentes actividades ha desarrollar por cada miembro de la Asociación involucrado en el que hacer de la misma, para el manejo transparente y eficiente del uso de los fondos disponibles por medio de las cuentas bancarias, que maneje la Asociación, sean estas de Ahorro o Corriente.

Desarrollo de las actividades:

- Se apertura una cuenta bancaria en uno de los bancos del Sistema el que sea de su elección, y que reúna todos los requisitos de la Superintendencia del Sistema Financiero;
- La cuenta debe aperturarse a nombre de la Asociación;
- Las personas que firmarán en las cuentas son:
 - El presidente del Consejo de Administración, firma A;
 - Tesorero del Consejo de Administración, firma B y/o;
 - Gerente General, firma C;

- Todos los anteriores después de haber rendido una fianza. Para todas las erogaciones a través de cheque será indispensable la firma del Presidente del Consejo de Administración;
- El Banco le entregará a los interesados ya sea una libreta de ahorros, si fuese cuenta de ahorros, o se adquirirá una chequera, si esta es cuenta corriente;
- El contrato bancario y los demás documentos deben ser guardados en las oficinas de la Asociación, no olvidando que son documentos confidenciales de la Asociación;
- El Contador procederá a hacer el respectivo registro en el Sistema Contable por apertura de la cuenta;
- Los cheques deben ser emitidos atendiendo a una requisición u otro documento que ampare la erogación, además se deberá llenar el Voucher (anexo 10);
- Todo egreso debe estar amparada con factura de consumidor final, comprobante de crédito fiscal (cuando sea para el giro o actividades que desarrolla la Asociación) recibos que cumplan los requisitos que establece el Código Tributario en su Art. 119 , el cual expresa lo siguiente:

Los contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios deberán exigir que se consigne, tanto en el original como en la copia de los recibos, facturas u otro tipo de documentos que reciban de sujetos excluidos de la calidad de contribuyentes de dicho impuesto, los siguientes datos:

 - Nombre del sujeto excluido del impuesto;
 - Dirección del sujeto excluido del impuesto;
 - Número de identificación tributaria del sujeto excluido, o en su defecto número de cédula de identidad personal u otro tipo de documento que lo identifique plenamente;
 - Fecha de emisión del documento;

- Los mismos primeros tres requisitos establecidos en este artículo que correspondan al contribuyente que recibe el documento; y,
 - Cuando las operaciones sean superiores a mil novecientos noventa y cinco colones, deberá consignarse en la copia del documento que emita el sujeto excluido, la firma del contribuyente que adquiere el bien o recibe el servicio, según sea el caso;
- Cada vez que se elabore un cheque o se haga un depósito se anotará en el libro de bancos (anexo 11) estableciendo el saldo cada vez que se elabore un cheque, tanto en el libro de bancos como en la colilla de la chequera, para determinar la disponibilidad diaria;
 - Al finalizar el mes se hará la conciliación bancaria (anexo 12) para cada una de las cuentas sean de ahorro y/o corrientes, para establecer diferencias de los registros contables de la Asociación, contra los registros bancarios y determinar los respectivos registros no contemplados.

Participantes del proceso apertura y manejo de cuentas:

- Asistente Técnico de Campo (Mientras dure el Convenio con PRODERNOR);
- Presidente del Consejo de Administración;
- Tesorero del Consejo de Administración;
- Gerente General.

Participantes de los procesos de elaboración de cheques y conciliaciones bancarias:

- Contador (en elaboración de Cheques y Conciliaciones Bancarias).
- Tesorero del Consejo de Administración;
- Gerente General;

Responsables:

- Los miembros del Comité Técnico que firman en los cheques son responsables directos sobre los recursos monetarios que manejen;
- Durante la vigencia del acuerdo será el Comité Técnico (representantes de PRODERNOR), quienes tendrán la facultad de autorizar las erogaciones de los fondos de dicha cuenta;
- Además durante este lapso AASJUC DE R.L. enviará informe al Comité Técnico sobre el manejo de dichos fondos;
- El contador y Gerente responden por los registros, los cuales se deberán de llevar al día, para conocer la disponibilidad y no girar cheques sin fondo.

Activo Fijo

Adquisición de Activo Fijo:

- Los Activos Fijos o Propiedades, Planta y Equipo son los activos tangibles que servirán para uso de AASJUC de R.L. para arrendarlo a terceros o para propósitos administrativos y que se esperan utilizar en más de un periodo económico. Para que un activo se reconozca como tal es necesario que:
 - La empresa obtenga los beneficios económicos futuros derivados de los mismos, y
 - El costo del activo para la empresa puede ser medido con suficiente fiabilidad.
- El costo de los elementos que forman las propiedades, planta y equipo comprende su precio de compras, incluidos los aranceles de importación y los impuestos indirectos y cualquier costo directamente relacionado con la puesta en servicio del activo para el uso al que está destinado.
- Para que un activo pueda ser reconocido como parte integrante de las propiedades, planta y equipo debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - Que tenga un valor de costo o valor razonable que supere los \$115.00
 - Que se estime una vida productiva igual o superior a dos años.

Si un bien adquirido no cumple ninguno de los requisitos antes mencionados, se contabilizará como gastos del período en que se adquirió.

Desembolsos posteriores:

Los desembolsos posteriores a la adquisición de un bien que se ha reconocido como parte del activo fijo deben ser añadidos al importe en libros del activo cuando exista la posibilidad de obtener beneficios económicos futuros. Cualquier otro desembolso posterior debe ser reconocido como gasto.

Depreciación de activos fijos:

El valor depreciable de cualquier elemento de propiedades, planta y equipo debe ser distribuido de forma sistemática sobre los años que componen su vida útil y debe ser reconocida como gastos. El método de depreciación que AASJUC DE R.L. utilizará es el de línea recta. (anexo 15).

Revaluaciones:

Todo bien perteneciente al activo fijo puede ser revaluado siempre y cuando se sometan al proceso también todos aquellos que pertenezcan a la misma clase de activos, el aumento de la revaluación debe acreditarse a la cuenta de superávit por revaluación, en el patrimonio. Cuando exista devaluación debe registrarse como un gasto del período cargando al superávit previo que se haya contabilizado para el mismo activo.

Desarrollo de las actividades:

- Para la adquisición de activo fijo será siempre indispensable tener 3 cotizaciones, para evaluar la mejor oferta (anexo 14). Dicho Informe se deberá presentar al Consejo de Administración;
- Toda adquisición de activo fijo deberá estar aprobada por el Consejo de Administración para proceder a realizar la compra;

- Para realizar la adquisición será necesaria una orden de compra (anexo 13);
- Al realizar las evaluaciones se deberán tener en cuenta las siguientes características:
 - Calidad de los equipos de acuerdo a asesoramiento previo
 - La garantía dada por el fabricante
 - El plazo del crédito, si no se compra de contado
 - Servicios complementarios ofrecidos por el proveedor.
- Todas las compras deben estar respaldadas por: facturas de consumidor final, comprobantes de crédito fiscal (dependiendo si la compra es indispensable para el giro o actividad de la empresa)

Participantes del proceso de compras:

- Gerente General;
- Comité de Compras;
- Consejo de Administración;
- Contador.

Responsables:

- Comité de Producción y Comercialización;
- Consejo de Administración;
- Gerente General;
- Comité Técnico, durante la vigencia del acuerdo.

Inventario

Manejo de inventarios:

- Materia prima
El costo de los inventarios de materias, comprenderá el precio de compra, incluyendo los aranceles de importación y otros impuestos que no sean recuperados fiscalmente.

- Productos terminados
A los productos terminados a parte de los costos de materia prima se le agregaran, la mano de obra directa más gastos indirectos de fabricación.
- Valuación de los inventarios
La valuación de los inventarios se hará con el método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS) Asume que los productos en inventarios que fueron comprados antes, serán vendidos o utilizados en primer lugar y los productos que quedan en el inventario final lo serán posteriormente.

Desarrollo de las actividades:

- Para retirar materia prima para la producción de concentrados será necesario llenar la respectiva requisición de materia prima (anexo 16);
- Toda salida de inventario se le dará de baja mediante la aplicación del método PEPS, llenando el respectivo Kardex (anexo 17);
- Para realizar la compra será necesario una orden de compra (anexo 13);
- Al establecer inventarios se tomara en cuenta, lo que reflejen los registros de inventarios y los respectivos Kardex.

Participantes del proceso de inventarios:

- Comité de Producción y Comercialización;
- Gerente General;
- Contador.

Responsables:

- Comité de Producción y Comercialización;
- Gerente General;
- Contador.

Registros Contables

Se describirán las acciones que prioritariamente debe desarrollar el encargado de contabilidad en la Asociación, para proceder al análisis y validación del registro de las diferentes operaciones contables, minimizando el riesgo de error en el momento del registro de las mismas, obteniéndose un mejor control interno de las diversas operaciones. El procedimiento será de aplicación en forma diaria, toda vez que se hayan entregado a este departamento todos los elementos necesarios para proceder a desarrollar dicha actividad, las funciones y atribuciones correspondientes al análisis y validación de los registros de las operaciones contables generados por los diferentes módulos del sistema contable.

Desarrollo de actividad

La optimización en la elaboración de registros contables dependerá del Contador General y Gerente quienes son los responsables directos de dicha información, cualquier error o irregularidad presentada deberá ser soportada con los respectivos documentos.

Participantes:

- Encargado de caja.
- Contador General;
- Gerente General.

Descripción de actividades:

- El contador recibe el documento que respalda una transacción de la Asociación;
- Clasifica el documento si es ingresos, egreso, o partida no monetaria y lo codifica con su respectiva cuenta contable;

- Elabora el respectivo registro en el sistema contable, verificando siempre la contra cuenta con la que va a registrar;
- Verificar que el registro contable este correcto e imprimirlo;
- Respaldo con los documentos sean estos: facturas, recibos, comprobantes de crédito fiscal, voucher, remesas;
- Archivarlos en forma sistemática y cronológica;
- Verificar que dichos valores hayan sido aplicados a libro diario, mayor, y al presupuesto;
- Al finalizar el periodo sea este un mes o un año verificar la consolidación de los registros para establecer los resultados;
- Para establecer los resultados a parte de todos los registros será necesario establecer el inventario inicial y final;
- Además registrar todas las partidas no monetarias tales como: depreciaciones, amortizaciones, provisiones y estimaciones para cuentas incobrables para que el resultado sea real;
- Imprimir los estados financieros y aplicarles un control de calidad antes de ser entregados a su jefe inmediato.

Responsables:

- El Gerente y el Contador, serán los responsables de presentar los estados financieros junto con los informes requeridos ya sea por el INSAFOCOOP y otros entes interesados en el que hacer de la Asociación.

Distribución de Excedentes

Se describirá dicha actividad a fin de dejar normado su proceso, sin que sea ignorada por ningún miembro de la empresa. El procedimiento será de aplicación en forma anual, después de transcurridos 4 años los cuales serán para fortalecerla. Cuando esa condición se cumpla se podrán repartir utilidades y/o asumir las pérdidas dependiendo el resultado y de acuerdo a los porcentajes que establecen los estatutos.

Políticas:

- La Asociación establece que no repartirán excedentes de ningún tipo en el primer año de operaciones;
- En el segundo y tercer año se repartirán los intereses generados por las aportaciones mensuales de los asociados, siempre y cuando haya un acuerdo de Asamblea General;
- Al cuarto año de funcionamiento se distribuirán los siguientes beneficios entre los socios: intereses por las aportaciones, porcentaje por las operaciones realizadas con la Asociación, y utilidades en base a la participación de capital;
- Todos los beneficios establecidos anteriormente después de haber satisfecho: 10% fondo de educación y; 10% reserva legal, reserva laboral y estimación para cuentas incobrables; estos porcentajes deben ser aprobados y acordados por la Asamblea General de socios;
- Los fondos de reserva legal, de educación, laboral y previsión para cuentas incobrables, así como el producto de los subsidios, donaciones, herencias y legados que reciban las cooperativas no son distribuibles, por lo tanto, ningún asociado o sus herederos tienen derecho a percibir parte alguna de estos recursos.

Desarrollo de actividad.

Después de tener conocimiento de los resultados se procede a la distribución de las utilidades de acuerdo a las siguientes condiciones:

- El 10% para constituir el fondo de reserva legal. Esta reserva nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del capital social pagado por los asociados;
- El 10% para indemnizaciones laborales y cuentas incobrables;
- El remanente se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la Asociación.

Participantes:

- Asamblea General;
- Consejo de Administración;
- Auditor;
- Gerente General;
- Contador.

Descripción de actividades:

- El Consejo de Administración se reúne previo a la Asamblea General y conocen los resultados del ejercicio económico anterior;
- El informe de dicho año es dado por el Auditor externo, contratado para dicho ejercicio;
- En el acta de la Asamblea General se determina, la distribución de los excedentes o si se van a abstenerse de repartirlos de acuerdo a la condición de la empresa;
- En el caso que se distribuya excedentes entre los asociados, el Contador procede a elaborar los respectivos registros en el pasivo como dividendos por distribuir, lo elimina hasta que se le emita un cheque a cada asociado donde se le están cancelando los respectivos dividendos.

Responsables:

- La Asamblea General de Asociados y el Consejo de Administración.

Papelería y Útiles

Se orientara el control de los inventarios de papelería y útiles que son utilizados en las oficinas de AASJUC de R.L., establecer mecanismos de control considerados necesarios a la hora de establecer los inventarios de papelería y útiles que maneja AASJUC. DE R .L.

Manejo de inventarios de papelería y útiles:

- Las compras de papelería y útiles se harán considerando las necesidades que tiene la Asociación, a la vez proyectándose en un corto plazo, para tener precios preferenciales de compra;
- Para todas las compras de papelería y útiles mayores a \$ 114.28 se deberá obtener tres cotizaciones y la evaluación de la mejor oferta;
- Es necesario que la Asociación conozca la existencia real de papelería y útiles para determinar las necesidades de compra;
- El control que se deberá implementar para el control de la papelería y los materiales de oficina se llevara a través de Kardex (anexo 17);

Participantes y responsables del proceso de inventarios:

- Contador General y Gerente General.

Ventas

El presente documento va dirigido al personal encargado de las ventas, y además para establecer las consultas, sobre las políticas de ventas necesarias para desarrollar una oferta comercializable eficiente.

Políticas de ventas:

- Precios a los asociados.
A los asociados de AASJUC DE R.L. se les hará un descuento sobre las ventas de bienes y servicios elaborados por la Asociación y de los que se compren con fines de comercialización. De acuerdo a política de ventas establecida por el Consejo de Administración.
- Precios a los no socios.
Los precios establecidos para los clientes que no son miembros de AASJUC serán los determinados por la Asociación, mediante una política de venta emitida por el Consejo de Administración.

Determinación de precios:

- Los precios de venta de concentrados, medicinas, dosis de semen se determinaran de la siguiente forma: costo de adquisición +impuestos (No IVA), gastos de fletes, acarreos y todos aquellos, necesarios para darles su ubicación dentro de la empresa.+ margen de utilidad el que será determinado de acuerdo a la negociación hecha en compra de los productos. (Por Consejo de Administración y Gerente General de AASJUC DE R.L.).

Determinación de precios de los concentrados que elabora la asociación:

- En el caso de la determinación de precios para la venta de concentrados producidos en la Asociación. El precio se determinará de la siguiente forma: costo de la materia prima + mano de obra + gastos indirectos de fabricación + margen de utilidad (determinado por el Consejo de Administración y Gerente General).

Ventas dentro de la Asociación:

- Cuando un cliente (asociado o no) se presente a la Asociación será requisito indispensable llenar todas sus expectativas, mediante la venta de: insumos, concentrados, medicinas, y servicios complementarios que brinda la Asociación y que el cliente requiera.
- Luego de entregado el producto se elaborará la respectiva factura de consumidor final (original es para AASJUC y la copia para el cliente) o comprobante de crédito fiscal (original y triplicado para el cliente y segunda copia es de AASJUC) dependiendo si el cliente es contribuyente del Impuesto al Valor Agregado. En el caso de que sea contribuyente deberá presentar su numero de registro de contribuyente y se procederá ha elaborar el respectivo comprobante de crédito fiscal (anexo 19). Cuando el

cliente no es contribuyente de IVA se elaborara una factura de consumidor final (anexo 20).

Ventas fuera de la Asociación:

- Cuando se realicen ventas ya sea de insumos agropecuarios, medicinas veterinarias y otros bienes que comercializa la Asociación fuera de ésta, se extenderá un recibo de ingreso (anexo 21), que será para respaldar la venta o prestación de servicios.

Registros:

- Cuando la transacción anterior se haya realizado a satisfacción, el contador procederá a elaborar el respectivo comprobante de crédito fiscal o factura de consumidor final dependiendo si es contribuyente o no.
- Después se procederá a anotar la transacción en el registro de transacciones que se lleve para cada asociado.
- Posteriormente la venta debe ser anotada en el libro de ventas a contribuyente o en el libro de ventas a consumidor final.

Responsables y participantes en el proceso de ventas:

- Contador General;
- Gerente General;
- Consejo de Administración;
- Productor Extensionista Comunitario;
- Comité de Comercialización.

Compras de Bienes y Servicios

Todas las adquisiciones de materias primas, insumos, y otros servicios que contrate la Asociación, deberán cumplir con los procedimientos establecidos a continuación:

Política de compras:

- Para realizar una compra de materia prima e insumos se hará al mayoreo en coordinación con las demás asociaciones incluidas en proyecto ELS/99/R81, para obtener precios preferenciales por parte de los proveedores;
- Será requisito indispensable para realizar una compra tener una requisición, u otro informe que demuestre que es necesario hacer la compra;
- Para hacer una compra por un monto mayor a \$ 115.00 será indispensable presentar 3 cotizaciones;
- En el caso del numeral anterior será necesaria la aprobación del Comité de Producción y Comercialización mediante acuerdo;
- Para la compra de materias primas e insumos se observaran las siguientes características cualitativas y cuantitativas:
 - Peso exacto
 - Calidad del producto
 - Cantidad de proteínas que contiene
 - Fecha de vencimiento
 - Si existe la oportunidad de comprar al crédito
 - Si conceden descuentos por pronto pago
 - Servicios complementarios del proveedor
 - El precio.
- Para la Adquisición de servicios profesionales o técnicos, se verificará las siguientes características:
 - Calidad de la mano de obra, previa referencia personal oral o escrita
 - En el caso de servicios profesionales, referencias por escrito y oral
 - Servicios de carácter eventual (no profesional) no es indispensable la referencia por escrito
- Todas las compras deben estar respaldadas por: facturas de consumidor final, comprobantes de crédito fiscal (dependiendo si la compra es indispensable para el giro o actividad de la empresa).

Participantes y responsables del proceso de compras:

- Comité de Producción y Comercialización;
- Consejo de Administración;
- Gerente General;
- Comité Técnico, durante la vigencia del acuerdo o uno diferente que hubiere surgido en cumplimiento a convenios posteriores.

Ventas de Servicios

Se establecerán las políticas y procedimientos para la realización de las actividades de ventas de servicios que realice la Asociación.

Políticas de ventas:

- Precios a los asociados.
A los asociados de AASJUC de R.L. se les concederá un descuento sobre las ventas de acuerdo a la política de ventas emitida por el Consejo de Administración.
- Precios a los no socios.
Los precios de los servicios prestados por la Asociación para aquellos clientes que no pertenecen a la membresía de asociados de AASJUC de R.L. serán establecidos mediante una política de ventas, aprobada por el Consejo de Administración.

Determinación de precios de los servicios y asistencia técnica.

Para determinar los precios de venta de los servicios se consideraran los siguientes aspectos:

- Mano de obra de los Técnicos Veterinarios;
- El costo de los materiales utilizados en la prestación de los servicios;

- Costo de transporte y otros gastos complementarios a la prestación de los servicios;
- Más un margen de utilidad (establecido por el Consejo de Administración y el Gerente de AASJUC).

Desarrollo de las actividades, ventas dentro de la Asociación:

- Cuando un cliente (asociado o no) se presente a la Asociación será requisito indispensable llenar todas sus expectativas, mediante la venta de servicios oportunos y de excelente calidad;
- Siempre que se de una venta de servicios, el contador procederá a elaborar la respectiva factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal, dependiendo si el cliente es contribuyente del Impuesto al Valor Agregado. En el caso de que sea contribuyente deberá presentar su número de registro de contribuyente y se procederá a elaborar el respectivo comprobante de crédito fiscal. Cuando el cliente no es contribuyente de IVA se elaborara una factura de consumidor final.

Servicios prestados a domicilio:

- Cuando un cliente (asociado o no) solicite prestación de servicios especializados tales como: alquiler de maquinaria para picado, mezclado, molido y servicios de asistencia técnica que brinda la Asociación, deberá llenar la respectiva orden de prestación de servicios;
- Se somete a aprobación del Comité de Producción y Comercialización la orden de prestación de servicios, quien podrá aprobar o no aprobar la orden;
- En el caso de ser aprobado, se trasladara al técnico responsable de prestar servicios a quien se le entregara las dos copias de la orden, duplicado y triplicado, las cuales se repartirán así: duplicado para el cliente, y el triplicado se la quedara el técnico para comparación con original que será

para el Departamento de Contabilidad, liquidación de la orden, y el pago de honorarios del técnico responsable;

- Para la venta de servicios de Picado, Mezclado y Molido también se llenará un formulario de Orden de Prestación de Servicios;
- Al realizar la prestación del servicio, el técnico completará la información, sobre horas realmente trabajadas e insumos adicionales utilizados en el proceso y para dar fé firmará como responsable de prestar el servicio y el cliente como prestatario del servicio;
- El cliente se presenta a cancelar el importe total de la orden a más tardar 8 días hábiles después de realizada la actividad; con la copia duplicado de la orden que le ha sido entregada por el técnico;
- Si no se cumple la condición anterior se cobrará un recargo de intereses según disposición que emita el Consejo de Administración.

Prohibición:

- Los técnicos no podrán recibir los pagos por servicios prestados. Estos deberán realizarse directamente con el Contador General en la Asociación.

Registros:

- Orden de prestación de servicios;
- Recibo de ingreso;
- Comprobante de crédito fiscal o factura de consumidor final.

Participantes en el proceso de ventas:

- Encargado de caja;
- Técnicos y Operarios;
- Contador General;
- Gerente General;
- Comité de Producción y Comercialización;

- Consejo de Administración.

Responsables:

- Comité de Producción y Comercialización;
- Gerente General;
- Contador General.

Planilla de Salarios

En el proceso de pago de salarios del personal de la Asociación, se elabora la planilla de pago de salarios (ver anexo 23) haciendo las siguientes actividades:

- Se determina el monto del salario de acuerdo al contrato u otro tipo de remuneración que se le tenga que pagar al empleado;
- Realizar el descuento de AFP;
- Efectuar descuento de ISSS;
- Hacer descuento de renta (si aplica);
- Verificar si el empleado tiene descuentos de préstamos o de otros embargos judiciales, en todo caso, las cantidades señaladas en el contrato como cuotas de pago, no excederán del veinte por ciento del salario ordinario devengado por el trabajador en el o los periodos fijados para el pago. Cuando existan pago forzoso de obligaciones mutuarías contraídas por trabajadores se podrá embargar hasta por un veinte por ciento del salario ordinario no importando la cuantía de este;
- Cuando ya se hayan realizado todas las deducciones correspondientes, se procederá a elaborar los cheques de pagos, los cuales se les hará el respectivo depósito en la cuenta de cada uno de los empleados;
- Posteriormente todos los empleados deberán de firmar las planillas (anexo 23) y el respectivo recibo (anexo 24).

Participantes en el proceso de pagos:

- Gerente General;
- Presidente del Consejo de Administración;
- Tesorero del Consejo de Administración;
- Contador General.

Responsables:

- Gerente General;
- Presidente del Consejo de Administración;
- Tesorero del Consejo de Administración;
- Contador General.

Referencias

Referencias

- Brand, Salvador Osvaldo (1994). Diccionario de Economía (primera edición). San Salvador, ES: Editorial Jurídica Salvadoreña.
- Cook, John W. y Winkle, Gary M. (1996). Auditoría (tercera edición). México: Editorial Mc. Graw – Hill.
- Gonzalo, Almusan y otros (1982). Diccionario corona (décima primera edición). León, España: EVERGRAFICAS, S.A.
- Guajardo Cantú, Gerardo (1994). Contabilidad Financiera (segunda edición). Mexico DF: Publimex, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros (1998). Metodología de la investigación (segunda edición). México DF: Compañía editorial Ultra, SA de CV.
- Kohler, Eric L. (1996). Diccionario para Contadores (primera edición). México: Editores Noriega.
- Monreal, José (1998). Diccionario conciso de sinónimos y antónimos (primera edición). Barcelona, España: EMEGE, industrias gráficas, S.A.
- Rojas Soriano, Raúl (1992). Métodos para investigación social (décima segunda edición). México DF: Plaza y Valdés editores.
- Rue, Leslie W. y Byars, Lloyd L. (1985). Administración; Teoría y Aplicaciones (primera edición). México: Representaciones y Servicios de Ingeniería, S.A.

- Castro Molina, Hebers Betthell (1995). Diseño de un Sistema Contable con su Respectivo Control Interno, Aplicables a las Cooperativas de Producción Agrícola. Universidad de el Salvador.
- Guevara Santos, Magdaleno y otros (1997), Sistema de Costos en Cooperativas Manufactureras. Universidad de el Salvador.
- Rodríguez Amaya, Ivette Esmeralda (2003). Elaboración de Control Interno para la ejecución y co-ejecución de Proyectos de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán. Universidad de el Salvador.
- Yanel Blanco Luna. Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral.
- Constitución Política de la República de El Salvador
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Ley General de las Asociaciones Cooperativas.
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

- Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias.
- Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría, SAS 1, 55 y 78.
- Castellanos Eljach, Alba Judith, Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para Evaluar los Resultados de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado. www.monografias.com
- Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos Sujetos a su Fiscalización. www.cgr.go.cr

Anexos

Operacionalización de variables

VARIABLES	
V (x) Sistema de control interno contable	V (y) La competitividad
VARIABLES ESPECÍFICAS	
X1 Ambiente de control	Y1 Eficiencia operativa
X2 Procedimientos de control	Y2 Eficacia operativa
X3 Sistema contable	Y3 Productividad
INDICADORES DE LAS VARIABLES	
X1	Y1
X1.1 Estructura organizativa de la entidad	Y1.1 Calidad del producto
X1.2 Políticas y prácticas del personal	Y1.2 Oportunidad del producto
X1.3 Filosofía y estilo de operación de la gerencia	Y1.3 Precio del producto
X1.4 Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño	Y1.4 Maximización de recursos
X2	Y2
X2.1 Segregación de funciones	Y2.1 Tiempo de elaboración del producto
X2.2 Autorización de transacciones y actividades	Y2.2 Logro de objetivos
X2.3 Dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros	Y2.3
X2.4 Diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos	Y2.4
X3	Y3
X3.1 Catálogo de cuentas	Y3.1 Costo promedio del producto
X3.2 Manual de aplicaciones	Y3.2 Índice de productividad

Universidad de El Salvador
Facultad multidisciplinaria oriental
Departamento de ciencias económicas
Sección contaduría pública

Cédula de entrevista

Instrucciones: Pregunte, en forma clara y precisa las interrogantes que a continuación se plantean, y deje constancia para cada respuesta en los espacios en blanco, con escritura legible.

Proporcionó esta información: _____

Grado académico: _____

Cargo que desempeña: _____

Dirección: _____

1) ¿Considera usted, que la Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz de R.L., posee un adecuado sistema de control interno contable?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

2) ¿Considera usted, que la Asociación Agropecuaria dispone de un satisfactorio sistema contable?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

3) ¿Cree usted, que la estructura del catálogo de cuentas contiene las suficientes y adecuadas cuentas para registrar todas las transacciones que la Asociación Agropecuaria realiza?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

4) ¿Cree usted, que el manual de aplicaciones describe detalladamente lo que se debe registrar en cada cuenta?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

5) ¿Cree usted, que la estructura organizativa de la Asociación Agropecuaria funciona correctamente?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

6) ¿Cree usted, que dentro de la Asociación Agropecuaria se practican adecuadas políticas y prácticas del personal?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

7) ¿Considera usted, que la filosofía y estilo de operación de la gerencia es la más idónea?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

8) ¿Cree usted, que en la Asociación Agropecuaria existen apropiados métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al desempeño?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

9) ¿Piensa usted, que existe dentro de la Asociación Agropecuaria una correcta segregación de funciones?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

10) ¿Piensa usted, que la autorización de transacciones y actividades en la Asociación Agropecuaria son apropiadas?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

11) ¿Cree usted, que los dispositivos de seguridad para el acceso y uso de activos y registros en la Asociación Agropecuaria son correctos?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

12) ¿Cree usted, que el diseño y uso de documentos y registros para el registro adecuado de transacciones y hechos en la Asociación Agropecuaria son congruentes?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

13) ¿Considera usted, que la Asociación Agropecuaria actualmente es competitiva entre las demás asociaciones de la zona?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

14) ¿Considera usted, que dentro de los procesos productivos se aplica el criterio de eficiencia operativa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

15) ¿Piensa usted, que los productos elaborados que se ofrecen a los clientes son de calidad?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

16) ¿Piensa usted, que los bienes que se producen se distribuyen con suficiente oportunidad para satisfacer la demanda de los clientes?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

17) ¿Considera usted, que los precios de los bienes que produce son de menor cuantía que los ofrecidos por la competencia?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

18) ¿Afirma usted, que se aplica el criterio de maximización de recursos en el proceso productivo?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

19) ¿Considera usted, que dentro de los procesos productivos se aplica el criterio de eficacia operativa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

20) ¿Afirma usted, que el tiempo de elaboración del producto es menor con respecto a la competencia?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

21) ¿Afirma usted, que en los procesos productivos se han alcanzado los objetivos?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

22) ¿Piensa usted, que la productividad de la Asociación Agropecuaria es capaz de cumplir con la demanda existente en el mercado agropecuario?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

23) ¿Presume usted, que el costo promedio de los bienes producidos es menor con respecto a la competencia?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

24) ¿Presume usted, que el índice de productividad de la empresa es menor con respecto a la competencia?

Si _____ No _____

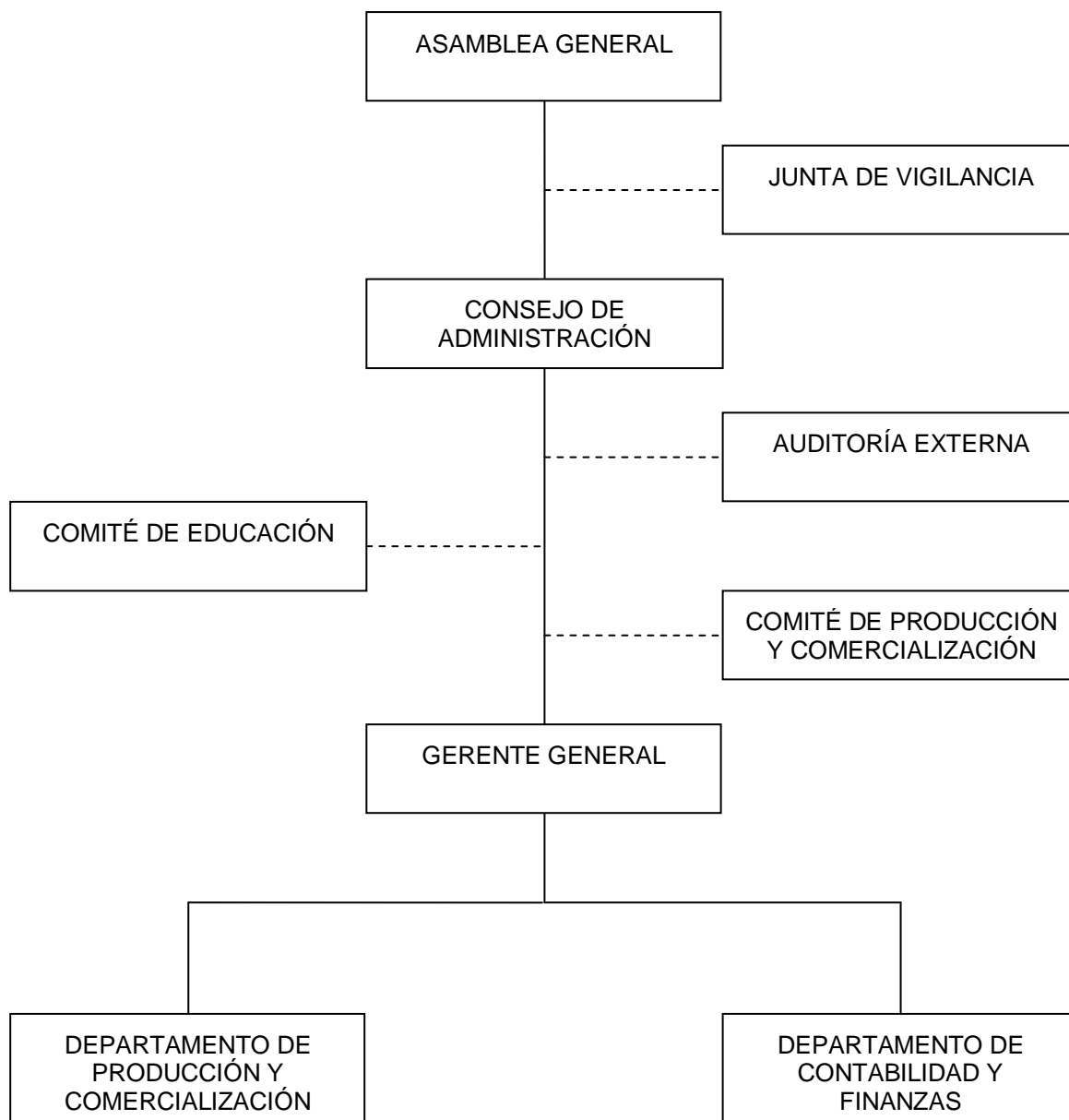
¿Porqué? _____

Observaciones: _____

Realizó la entrevista: _____

Lugar y fecha: _____

Estructura organizativa de AASJUC de R.L.



AASJUC DE R.L.
ARQUEO DE CAJA GENERAL

LUGAR Y FECHA _____
NOMBRE DEL RESPONSABLE _____

ARQUEO No. _____

DENOMINACIÓN BILLETES		N° BILLETES	CANTIDAD
\$	100.00		\$\$
\$	50.00		\$\$
\$	20.00		\$\$
\$	10.00		\$\$
\$	5.00		\$\$
\$	1.00		\$\$
SUB TOTAL DOLARES			\$
DENOMINACIÓN DE MONEDAS		N° DE MONEDAS	CANTIDAD
\$	0.25		\$\$
\$	0.10		\$\$
\$	0.05		\$\$
\$	0.01		\$\$
SUB TOTAL MONEDAS			\$\$
VALORES		N° Y BANCO	CANT. DOLARES
CHEQUES			\$
OTROS			\$
SUB TOTAL CHEQUES Y OTROS			\$
TOTAL RECIBIDO			\$\$
(-) EFECTIVO REMESADO			\$\$
NUEVO SALDO			\$\$

Observación:

El presente arqueo se efectuó haciendo la verificación física de todos los comprobantes, valores y efectivo en poder de la caja, los cuales fueron contados en presencia del encargado y devueltos íntegramente en esta fecha, firmamos de conformidad.

ADMINISTRADOR

ENCARGADO DEL ARQUEO

**AASJUC DE R.L.
CORTE DE CAJA GENERAL**

LUGAR Y FECHA _____
 NOMBRE DEL RESPONSABLE _____

ARQUEO No. _____

DENOMINACIÓN BILLETES	N° BILLETES	CANTIDAD
\$ 100.00		\$
\$ 50.00		\$
\$ 20.00		\$
\$ 10.00		\$
\$ 5.00		\$
\$ 1.00		\$
SUB TOTAL DOLARES		\$
DENOMINACIÓN DE MONEDAS	N° DE MONEDAS	CANTIDAD
\$ 0.25		\$
\$ 0.10		\$
\$ 0.05		\$
\$ 0.01		\$
SUB TOTAL MONEDAS		\$
VALORES	N° Y BANCO	CANT. DOLARES
CHEQUES		\$
OTROS		\$
SUB TOTAL CHEQUES Y OTROS		\$
TOTAL RECIBIDO		\$
(-) EFECTIVO REMESADO		\$
NUEVO SALDO		\$

Observación:

Este corte debe elaborarse todos los días y anexarse a la respectiva remesa.
 Este documento tiene validez solamente si lleva las dos firmas responsables.

 ADMINISTRADOR

 ENCARGADO DEL ARQUEO

**AASJUC DE R.L.
ARQUEO DE CAJA CHICA**

LUGAR Y FECHA _____

NOMBRE DE RESPONSABLE DE EFECT. _____

ARQUEO N° _____

DENOMINACIÓN BILLETES	N° BILLETES	CANTIDAD
\$ 100.00		\$
\$ 50.00		\$
\$ 20.00		\$
\$ 10.00		\$
\$ 5.00		\$
\$ 1.00		\$
TOTAL (A)		\$

NÍQUEL	NÚMERO MONEDAS	CANTIDAD
\$ 0.25		\$
\$ 0.10		\$
\$ 0.05		\$
\$ 0.01		\$
TOTAL (B)		\$

VALORES	N° Y BANCO	CANTIDAD
CHEQUES		\$
OTROS		\$
TOTAL (C)		\$
TOTAL LETRAS (A+B+C) :		\$

SALDO ANTERIOR

TOTAL SEGÚN VALES EMITIDOS

EXISTENCIA EN EFECTIVO

TOTAL

\$
\$
\$
\$

El presente arqueo se efectuó haciendo la verificación física de todos los comprobantes, valores y efectivo en poder de la caja, los cuales fueron contados en presencia del encargado y devueltos íntegramente, en esta fecha firmamos de conformidad.

ADMINISTRADOR_____
ENCARGADO DEL ARQUEO

VALE DE CAJA CHICA

AASJUC DE R.L.

Vale de Caja Chica No. _____
Por \$ _____

Solicitante _____

Por la cantidad de _____

En concepto de _____

_____ / _____ / _____

Recibido Autorizado Fecha

VOUCHER

CHEQUE N° _____ FECHA: _____	AASJUC DE R.L. San Francisco Gotera __DE_____ DE 20__ CANT \$ _____ PAGUESE A LA ORDEN DE : _____ LA SUMA DE _____ _____ _____ <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">NO NEGOCIABLE</div>
-------------------------------------	---

Código Contable	Concepto de la Transacción	Cargos	Abonos
TOTALES			

Hecho por:	Revisado por:	Autorizado por:	Recibí Conforme
CONTADOR	GERENTE	TESORERO	SUMINISTRANTE

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SAN JUAN DE LA CRUZ DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA. (AASJUC DE R.L.)**

CONCILIACIÓN BANCARIA

Banco _____
 Mes: _____
 Código Contable _____

Cuenta N° _____
 Fecha de Elaboración: _____

Saldo según Contabilidad: \$ _____
 Más: Remesas e Intereses
 no Contabilizados: \$ _____
 Menos: Otros Cargos no
 Contabilizados: \$ _____

Saldo según Banco: \$ _____
 Más: Remesas en
 Tránsito: \$ _____
 Menos: Otros Cargos
 Pendientes: \$ _____
 Menos: Cheques
 Pendientes: \$ _____

SALDO CONCILIADO: \$ _____

SALDO CONCILIADO: \$ _____

DETALLE DE CHEQUES Y TRANSACCIONES PENDIENTES:

CONCEPTO	FECHA	VALOR
----------	-------	-------

TOTAL:
 =====

 Contador

 Administrador

 Tesorero

 Presidente

AASJUC DE R. L.

CUADRO DE EVALUACIÓN DE OFERTAS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PROVEEDOR (1)		PROVEEDOR (2)		PROVEEDOR (3)	
		P/UNIT	TOTAL	P/UNIT	TOTAL	P/UNIT	TOTAL

Observaciones: _____

F. _____

F. _____

AASJUC DE R.L.
TOMA FISICA DE INVENTARIO

FECHA: _____

UBICACIÓN	CÓDIGO	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	FECHA DE VENCIMIENTO

ELABORADO _____
Contador

AUTORIZADO _____
Presidente (comité)

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SAN JUAN DE LA CRUZ DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (AASJUC de R.L.)**

FORMULARIO DE RECIBO DE INGRESO

Recibo N° 0000X

Por \$ _____

Recibí de _____, la
cantidad de _____

En concepto de:

Fecha _____

Firma: _____

sello _____

Nombre: _____

SOLICITUD DE COMPRA

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIASAN JUAN DE LA CRUZ DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA.
(AASJUC DE R.L.)**

SOLICITUD DE COMPRA

Nº _____

FECHA: _____

Sírvase Comprar lo siguiente para su entrega antes de _____

CANTIDAD	DESCRIPCION
CANTIDAD EN EXISTENCIA	PEDIDO POR
<p>APROBADO</p> <p>_____</p> <p>(Nombre y Firma)</p>	<p>_____</p> <p>(Nombre y Firma)</p>

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SAN JUAN DE LA CRUZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (AASJUC DE R.L.)
 PLANILLA DE PAGO DE SALARIOS
 EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES

SALARIO MES _____ DE 200 _____

CORR	NOMBRES	CARGO	SALARIO BASE (A)	COMISIONES (B)	© TOTAL SALARIO (A+B)	DEDUCCIONES			OTRAS DEDUCCIONES	LÍQUIDO A PAGAR	RECIBE CONFORME Y FIRMA	NIT
						AFP	ISSS	RENTA				
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
	TOTALES											

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

GERENTE GENERAL

TESORERO

PRESIDENTE

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SAN JUAN DE LA CRUZ DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA. (AASJUC DE R.L.)
MODELO DE RECIBO DE PAGOS**

Nombre del Empleado _____

Puesto _____

Periodo de Pago del _____ de _____ al _____ de 20 _____

Salario Nominal: \$ _____

(-) Deducciones de Ley:

AFP \$ _____

ISSS \$ _____

Impuesto sobre la Renta \$ _____

(-) Otras Deducciones:

Descuento de Préstamos \$ _____

Embargo Judicial \$ _____

Total Deducciones: \$ _____

Líquido a Recibir: \$ _____

F. _____

Elaborado

F. _____

Recibe conforme

**ASOCIACION AGROPECUARIA SAN JUAN DE LA CRUZ DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA. (AASJUC DE R.L.)
FORMATO DE HORAS TRABAJADAS**

HORAS TRABAJADAS CON

PICADORA

MEZCLADORA

FECHA	NOMBRE	TOTAL HORAS	COSTO POR HORA	HORAS EXTRAS	COSTO POR HORA EXTRA	TOTAL PAGADO

RECIBE _____

ENTREGA _____

AASJUC DE R.L.
SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre _____ Edad _____
 Estado Civil _____ Nivel Escolar _____
 Ocupación actual _____
 Dirección _____
 N° de teléfono _____

Nacionalidad _____
 DUI No. _____ Expedido en _____ fecha ___/___/___

OTROS DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NIT No. _____ No. ISSS _____ NUP _____

OTROS ESTUDIOS

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa _____
 Tiempo que laboró _____
 Puesto que ocupó _____
 Dirección de esta empresa _____
 Jefe Inmediato _____ teléfono _____

Empresa _____
 Tiempo que laboró _____
 Puesto que ocupó _____
 Dirección de esta empresa _____
 Jefe Inmediato _____ teléfono _____

Referencias Personales (personas no familiares que la/lo conozcan)

Nombre _____ teléfono _____
 Nombre _____ teléfono _____

ASPIRACION SALARIAL _____

Hago constar que los datos antes descritos son fidedignos y autorizo a la empresa a poder indagar sobre ellos.

(A este formato se debe anexar 2 recomendaciones y cuando menos la copia del DUI)

Firma _____

Reglamento interno de los asociados

El presente Reglamento Interno de Asociados se ha creado con la finalidad de regular la manera de proceder de estos dentro de la Institución, asimismo definir las líneas de acción y las pautas o reglas bajo las cuales deberán de regirse todos los miembros de AASJUC de R.L.

Se presenta la naturaleza de la Asociación, principios que la rigen, los objetivos bajo los cuales se ha creado, como un bosquejo general de la Cooperativa. Seguidamente se dan a conocer los lineamientos específicos para tener la calidad de asociado así como sus derechos, obligaciones y prohibiciones dentro de la misma.

Naturaleza de la Asociación

La Asociación Agropecuaria San Juan de la Cruz, de Responsabilidad Limitada en adelante, AASJUC de R.L. es de naturaleza AGROPECUARIA.

Tiene un carácter empresarial y no perseguirá otros fines que los encomendados por los estatutos, ni fines religiosos, ni políticos y sus actividades estarán enmarcadas en el trabajo por la superación material y el progreso social, cultura, laboral y personal de sus miembros, sus familias y comunidades.

Principios que regirán a la Asociación

- Libre adhesión y retiro voluntario de asociados;
- Organización democrática;
- Fomento de la educación e integración general;
- Superación individual de sus miembros y de su grupo familiar;
- Visión empresarial.

Objetivos de la Asociación

- Promover el desarrollo integral de los asociados y de sus familiares a través del fomento y promoción de proyectos de desarrollo que le permita incorporarse a la vida económica y social del país, mediante la participación en empresas y proyectos productivos o cualquier otro de carácter social y empresarial que promuevan y fomenten principios de autogestión en el sector agropecuario, considerando eficiencia productiva y rentabilidad económica para planes de desarrollo a nivel regional y nacional;
- Fortalecer la capacidad empresarial de los asociados;
- Contribuir y participar en el rescate mejoramiento, conservación y defensa del medio ambiente;
- Promover condiciones de solidaridad de cooperación y de apoyo moral entre sus miembros;
- Gestionar ante organismos nacionales e internacionales la cooperación técnica, económica y financiera para desarrollar los programas y proyectos de la Asociación;
- Apoyar en forma institucional aquellos programas de desarrollo a la pequeña, micro y mediana empresa de desarrollo rural, que tiendan a mejorar las condiciones de vida de sus miembros, de sus familias y del agro en general;
- Gestionar, contratar y administrar créditos y/o donaciones con personas e instituciones nacionales o extranjeras, naturales o jurídicas, públicas o privadas, con el fin de cumplir sus fines, inclusive la implementación de programas de vivienda rural e infraestructura comunitaria para los miembros de la Asociación y de sus familias;
- Promover el intercambio de información, experiencia y asesoría de otros organismos públicos o privados, nacionales e internacionales, con objetivos similares a los de la Asociación, con el fin de unir esfuerzos y experiencias;
- Participar en la ejecución de proyectos de desarrollo económico y social que promueva el Estado;

- Participar en Organizaciones interinstitucionales de carácter nacional e internacional y asociarse en forma de Federaciones y Confederaciones y establecer toda clase de vínculos siempre que por ningún motivo se transgredan o modifiquen la naturaleza, objetivos y fines para los que han sido creados;
- Apoyar a sus miembros en la comercialización de sus productos e incentivar a sus miembros proporcionándoles los insumos necesarios para la producción:
- Constituirse en elementos dinámicos socio-económico del sector Agropecuario;
- Promover e implementar la tecnología que permita elevar su nivel de producción y productividad para ser mas rentables y competitivos;
- Integrarse a sistemas alternativos de mercados para la compra y venta de sus productos;
- Representar y defender los intereses y derechos de los miembros de la Asociación y por ende del productor Salvadoreño en general;
- Promover la organización y capacitación de la mujer productora a fin de que pueda integrarse y participar en el que hacer del sector agropecuario del país, en igualdad de condiciones, oportunidades y derechos de los hombres;
- Cualquier otro acto o actividad lícita que sea necesaria para el cumplimiento de sus fines, que sean consecuencia o derivación de objetivos de la Asociación; siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

Requisitos para pertenecer a la Asociación

- Podrá pertenecer a la Asociación toda persona que por su estrato social, ocupacional o laboral, pertenezca al sector agropecuario de San Juan de la Cruz;
- Ser mayor de dieciocho años;

- Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de administración, expresando su deseo de pertenecer a la Asociación;
- Pagar la cuota de ingreso;
- Ser de notoria buena conducta;
- Ser de reconocida honradez y moralidad;
- Comprometerse expresamente a cumplir los fines, principios y objetivos de la Asociación y de sus estatutos;
- Tener por lo menos un año de residir en la zona de influencia de la Asociación o haber laborado para la misma durante un periodo consecutivo de seis meses.

Derechos de los asociados

- Realizar con la Asociación todas las operaciones autorizadas por los Estatutos;
- Optar a cargos en la Dirección, Administración, Supervisión y Vigilancia de la Asociación;
- Ejercer el sufragio en la Asamblea General;
- Gozar de los beneficios y prerrogativas otorgados por la Asociación;
- Solicitar y obtener del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Asociación;
- Apelar ante la Asamblea General por las decisiones de exclusión;
- Retirarse voluntariamente de la Asociación;
- Gozar en igualdad de condiciones de los derechos en relación a los demás asociados.
- Los asociados que dejen de pertenecer a la Asociación tendrán derecho a que se les devuelva el valor de sus aportaciones.

Obligaciones de los asociados

- Comportarse siempre con espíritu asociativo;
- Abstenerse de ejecutar hechos que afecten o puedan afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio social de la Asociación;
- Acatar las normas que rigen la Asociación;
- Aceptar y cumplir las resoluciones y acuerdos que emanen del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia;
- Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y demás reuniones debidamente convocados;
- Abstenerse de promover asuntos políticos, partidistas, religiosos y raciales en el seno de la Asociación;
- Ejercer los cargos para los cuales fueron electos y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos administrativos de la Asociación;
- Pagar puntualmente sus aportes al capital social y demás cuotas que establezca la Asamblea General;
- Velar por que se protejan los bienes de la Asociación;
- Responder por las obligaciones y pérdidas de la Asociación con el total de sus aportaciones y derechos derivados de su calidad de asociados;
- Cumplir y velar por que se cumpla lo dispuesto en las leyes, en los estatutos y reglamento interno, así con los acuerdos y resoluciones de los órganos directivos de la Asociación.

Prohibiciones para los asociados

- Apropiarse o hacer mal uso del dinero y valores de la Asociación;
- Disponer de los productos de la Asociación para su comercialización por canales distintos de los establecidos o sustraerlos sin la debida autorización;
- Recibir dadas o comisiones personales por operaciones efectuadas a nombre de la Asociación;

- Realizar cualquier tipo de actividades disociadoras tales como inducir, conspirar o cometer cualquier delito, falta o actividad que en cualquier forma afecte a los bien intereses de la Asociación.

Cuando se pierde la calidad de asociado.

- Renuncia voluntaria;
- Fallecimiento;
- Exclusión acordada en el Consejo de Administración y ratificada por la Asamblea General, en base a las causales que señalen los estatutos y el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias;
- Por disolución de la Asociación.

El asociado que renuncie

- El asociado que renuncie o que sea expulsado de la Asociación tiene derecho a la devolución del valor de sus aportaciones personales hechas para formar el capital social y además a los excedentes que la Asamblea General hubiere acordado repartir y que a la fecha de su retiro no se le hayan entregado. Cuando el renunciante o expulsado tenga obligaciones pendientes de pago a favor de la Asociación o este garantizando deudas de otro asociado a favor de la misma, o cuando no lo permita la situación financiera de esta se diferirá la devolución. El asociado retirado definitivamente de la Asociación por abandono de esta y que no reclame la devolución de sus haberes dentro de los seis meses siguientes, a partir de la fecha del abandono, los perderá y pasaran al fondo de educación de la Asociación.

Causales de suspensión

- Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fuere electo o las comisiones que se les encomiende, en cuyos casos la suspensión durara el tiempo que debía desempeñarse en el cargo;
- No asistir sin causa justificada a dos Asambleas Generales de Asociados;
- Promover asuntos políticos partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Asociación;
- Las demás que señalen los estatutos.

Responsabilidad de los asociados

- La responsabilidad de los miembros de la Asociación por obligaciones contraídas por esta se limitará al valor de su participación social.

Al fallecer un asociado

- Los haberes que tenga en la Asociación serán entregados al beneficiario, que haya designado en su solicitud de ingreso o en documentos debidamente legalizados o en su defecto, a sus herederos declarados;
- Cuando dichos haberes no sean reclamados en un periodo de cinco años a partir de la fecha de fallecimiento, pasaran a formar parte de la reserva de educación de la Asociación.

Reglamento interno de trabajo

Requisitos de ingreso

- Llenar solicitud de empleo (formato que proporcionará la Asociación);
- Ser mayor de dieciocho años;
- Presentar solvencia de la PNC;
- Copia curriculum vitae y sus atestados (anexos); tales como: Copia de DUI y NIT, Título académico, diplomas de otros estudios, dos recomendaciones incluyendo la de los últimos dos empleos, tarjeta del Seguro Social y AFP`S (en el caso de tenerlos) etc.

Días y horas de trabajo

El Horario de trabajo para el personal, estará comprendido de la siguiente manera:

- De lunes a viernes:
 - Mañana de 08:00 a.m. a 12:30 PM.
 - Tarde: de 01:30 p.m. a 05:00pm.
- Sábados de 08:00 a.m. a 12:00 p.m.;
- El total de horas semanales no excederá de 44 horas que establece la ley;
- El presente horario debe ser aplicado a toda el área administrativa, a excepción de personal eventual que su horario será programado de acuerdo a su contrato;
- El Art. 161 del Código de Trabajo, establece lo siguiente: Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente;
- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La

jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración;

- La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve;
- Art. 163.- del Código de Trabajo, Considerase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Horas destinadas para la comida

Los sesenta minutos comprendidos entre el turno matutino y vespertino serán para tomar los alimentos. La cual será de las 12:30 PM. A 01:30 PM.

Descanso semanal

- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá ese derecho;
- El día de descanso semanal es el domingo;
- Los trabajadores tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso;
- Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado.

Asuetos

Se reconocen como días de asueto remunerados para los empleados de AASJUC DE R.L. los siguientes:

- Uno de enero

- Jueves, viernes sábado de Semana Santa.
- Uno de mayo
- Seis de agosto
- Quince de septiembre
- Dos de noviembre
- Día principal de las fiestas patronales de la Cede de la Asociación. (24 de Noviembre)
- Veinticinco de diciembre.

La Asociación aplicará la base legal establecida en el Código de Trabajo lo que se expresa en los siguientes artículos.

Art. 191.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico,

Art. 192.- Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

Vacaciones

Después de un año de trabajo continuo, el personal de AASJUC DE R.L., tendrá derecho a gozar un periodo de vacación cuya duración será de 15 días calendarios los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso mas un 30% del mismo; y serán canceladas en el periodo comprendido entre el 12 y 20 de diciembre de cada año.

Para calcular la remuneración que el empleado debe recibir en concepto de prestación por vacaciones se tomara en cuenta:

- El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario básico hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;

- El salario promedio de los ingresos recibidos en los seis meses anteriores a la fecha en que debe gozar de ellas cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación de salario;
- Se prohíbe el goce y pago anticipados de la prestación en concepto de vacaciones;
- El gerente, deberá elaborar un plan general de vacaciones del personal en el ultimo trimestre del año, presentarlo al Consejo de Administración y notificar a cada empleado las fechas de iniciación y terminación de su respectivo periodo, con treinta días de anticipación por lo menos, siendo obligatorio para el empleado tomarlas en el periodo señalado;
- También AASJUC DE R.L., podrá con el acuerdo de la mayoría de los empleados, fraccionar las vacaciones del trabajador hasta en tres periodos dentro del año de trabajo.

Horas extras y viáticos

Con respecto a las horas extras el Art. 169 del Código de Trabajo plantea lo siguiente: todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal; y el Art. 170 determina que el trabajo en horas extraordinarias solo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

Los viáticos que comprenden transporte, alimentación y alojamiento (ver Anexo 30) serán cubiertos con fondos de caja chica cuando el gasto sea menor a \$50.00 (cincuenta 00/100 dólares estadounidenses, y cuando el gasto sea mayor será pagado con cheque mediante autorización del Consejo de Administración.

Aguinaldos

Los empleados de AASJUC DE R.L., recibirán una prima anual pagadera entre el 12 y 20 de diciembre de cada año equivalente:

- Diez (10) días de salarios para los empleados que tienen hasta 3 años de trabajo con AASJUC DE R.L.;
- Quince (15) días de salario si tiene más de tres años y menos de 10 años;
- Dieciocho (18) días de salarios para el personal que tiene mas de 10 años de laborar para la institución;
- Quien tuviere menos de un año de laborar en AASJUC DE R.L. recibirá la parte proporcional al tiempo trabajado de la cantidad que le hubiere correspondido si hubiere completado un año de servicio a la fecha indicada.

Indemnizaciones

Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.

AASJUC DE R.L. indemnizará anualmente a sus empleados por año de trabajo concluido, esta prestación será pagada en el mes de diciembre entre el 15 y 24 de diciembre de cada año.

Derechos, obligaciones y prohibiciones

Aparte de los mencionados anteriormente los trabajadores de AASJUC DE R.L. tendrán los siguientes derechos, obligaciones y prohibiciones:

Derechos:

- A gozar de licencia con goce de sueldo en la forma de: tiempo necesario para cumplir con obligaciones inexcusables de carácter público;

- Por el tiempo necesario para cumplir con obligaciones familiares que reclamen su presencia, como en caso de enfermedad grave de cónyuge, compañera(o) de vida, padres e hijos, de acuerdo a lo establecido por las leyes laborales;
- Durante 3 días calendario en caso de muerte de un familiar dentro del primer grado de consanguinidad o afinidad;
- Durante cinco días calendario en caso de matrimonio;
- Toda licencia con o sin goce de sueldo deberá ser reportada con anticipación al Consejo de Administración y/o al Gerente;
- En caso de fallecimiento de un empleado de AASJUC DE R.L. se entregara inmediatamente a las personas que dependan económicamente de el, prefiriéndolas por el orden en que las hubiere enumerado en su contrato, o en su defecto en cualquier registro de AASJUC DE R.L. una suma equivalente a treinta días de salario básico; principalmente para gastos de sepelio, previa comprobación con la partida de defunción respectiva;
- Todo empleado permanente tendrá derecho a Seguro Social y AFP`S;
- Recibir de sus superiores un trato decoroso;
- Presentar por escrito sus peticiones y reclamos y recibir respuestas en periodos no mayores a 15 días;
- Ser escuchados en los asuntos que le competen, por su jefe inmediato o por la Gerencia.

Obligaciones:

Según el Art. 31 del Código de Trabajo son: Obligaciones de los Trabajadores las siguientes:

- Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;

- Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo, y lugar convenidos;
- Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la Asociación;
- Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
- Restituir al patrono en el mismo estado en que se los entregó, los materiales que éste les haya proporcionado para el trabajo y que no hubieren utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deben responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo;
- Desocupar la casa o habitación proporcionada por el patrono, en el término de treinta días contados desde la fecha en que termine el contrato de trabajo por cualquier causa. Si el trabajador encontrare otro trabajo antes de los treinta días, deberá desocupar la casa de habitación a mas tardar dentro de los tres días siguientes al día en que inició servicios con el nuevo patrono; pero deberá desocuparla inmediatamente que deje de prestar sus servicios por cualquier causa, cuando ocupara la casa o habitación resulte inherente a la prestación del trabajo;

- Si el trabajador no cumple con lo dispuesto en el inciso anterior el Juez de lo laboral, a petición del patrono, ordenará el desalojo sin más trámite ni diligencia;
- Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo;
- Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.

Además los empleados de AASJUC deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- Atender a clientes, proveedores y demás personas con la debida cortesía y eficiencia;
- Desempeñar en forma cuidadosa y diligente las labores que le sean encomendadas;
- Acatar las órdenes e instrucciones de sus jefes y cumplir con el horario establecido por AASJUC DE R.L.;
- Ajustar su conducta a las disposiciones de carácter general o particular que se dicten y especialmente a las normas contenidas en este Reglamento;
- Someterse al proceso de evaluación del desempeño;
- Permitir y facilitar los arqueos o inspecciones de todo tipo que realizan las unidades fiscalizadoras de AASJUC DE R. L.;
- Guardar rigurosamente reserva de los secretos de toda índole de AASJUC DE R.L.;
- Guardar la debida consideración y respeto a sus jefes, compañeros y colaboradores;

- Conservar en buen estado los bienes que AASJUC DE R. L. le confía, dando aviso oportuno para mantenimiento;
- Restituir a AASJUC DE R.L., el equipo, instrumentos o materiales que el empleado hubiese extraviado o deteriorado por usos indebidos;
- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite por siniestro o por riesgo inminente que haga peligrar intereses de AASJUC DE R.L., sus representantes o compañeros de trabajo;
- Observar estrictamente todas las medidas concernientes a higiene y seguridad industrial establecidas por las leyes, Reglamentos o disposiciones administrativas;
- Participar en toda actividad organizacional que busque generar armonía e identificación de los empleados;
- Cumplir con todas las obligaciones que le impone el Código de Trabajo.

Prohibiciones:

Se consideraran las enumeradas en el art. 32 del código de trabajo, las cuales son las siguientes:

- Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos;
- Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores;
- Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios.

También son prohibiciones las siguientes:

- Hacer uso en beneficio propio o de terceros de fondos, vales o documentos de AASJUC DE R.L. o tolerar su uso indebido;

- Mantener relaciones sentimentales, amorosas entre empleadas y empleados;
- Solicitar o recibir pago en efectivo, por la prestación de un servicio, por agilizar u obtener un resultado determinado;
- Presentarse al lugar de trabajo, bajo el efecto de bebidas embriagantes, narcóticos, drogas enervantes o estupefacientes o usarlos durante su desempeño de labores o mientras permanezca en la empresa;
- Hacer cualquier clase de propaganda o actividades ajenas a su cargo en el lugar de trabajo o durante el desempeño de sus labores;
- Usar los vehículos, equipo de oficina, herramientas y demás bienes de AASJUC DE R.L., para propósitos distintos de aquel al que están destinados, o en beneficio de personas ajenas;
- Ejecutar actos inmorales o de irrespeto dentro de la oficina o fuera de esta cuando se encuentre desempeñando sus labores;
- Perder notoriamente el tiempo o hacerlo perder a sus compañeros durante las horas de trabajo;
- Cualquier forma de discriminación, acoso o represalia, basada en la raza, religión, sexo, o nacionalidad;
- Involucrar tendencias políticas o toda clase de proselitismo en el desarrollo del trabajo dentro de AASJUC DE R.L. o con personas relacionadas a esta;
- Queda prohibido cualquier interacción del empleado o su familia con vendedores y competidores que se traduzcan en provecho económico directo para el empleado o para los miembros de su familia y dedicarse a otras actividades lucrativas durante la jornada laboral;
- Realizar juegos de azar, destrezas o de cualquier otra índole;
- Destruir remover información científica o técnica generada durante el desempeño de sus funciones o que este bajo su responsabilidad por razones del cargo;

- La violación a las prohibiciones por parte del empleado dará derecho a AASJUC de R.L., a imponerle la sanción correspondiente de acuerdo a las Disposiciones Disciplinarias incluidas en este Reglamento.

Obligaciones y prohibiciones para la empresa

Obligaciones:

- Pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el Contrato Individual de Trabajo;
- Pagar al trabajador una prestación monetaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
- Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo, así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;
- Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando estos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios;
- Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;
- Mantener el número de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las oficinas;
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del trabajo tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- Cumplir con las disposiciones del Código de Trabajo.

Prohibiciones:

- Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;

- Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional, religiosa y política;
- Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de estos, o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;
- Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones y todo lo que no sea moneda de curso legal;
- Reducir directa o indirectamente, los salarios que pagar , así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal;
- Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Reglamento y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores;
- Establecer cualquier distinción exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del trabajador.

Labores que no deben ejecutar mujeres ni menores de edad

- Se prohíbe el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas o insalubres. Sin embargo se podrá autorizar el trabajo de menores a partir de la edad de dieciséis años, siempre que queden plenamente garantizadas su salud, seguridad y moralidad y que estos hayan recibido instrucción o formación profesional o técnica o en otras institución de formación;
- Se consideran labores peligrosas por ejemplo: el engrasado, limpieza, revisión o reparación de maquinas o mecanismos en movimiento;
- Cualquier trabajo en que se empleen sierras automáticas, circulares o de cinta, cizallas, cuchillos, cortantes, y demás aparatos mecánicos cuyo manejo requiera precauciones y conocimientos especiales, excepto los utensilios y herramientas de cocina, de carnicería o de otras faenas semejantes;
- Se prohíbe designar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado;
- Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

Seguridad e higiene en el trabajo

- En la bodega o lugares de transportar, guardar o contar deberá de usarse mascarillas apropiadas para no contaminarse de enfermedades que puedan prevenir del polvo de los materiales;
- AASJUC DE R.L. mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de los empleados un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social;

- Todo empleado esta obligado a cumplir con las normas de seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas del uso y conservación del equipo de protección personal suministrado por AASJUC DE R.L.;
- El personal debe estar sujeto al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y gozara de las licencias y demás prestaciones que se originen por accidentes y enfermedades comunes, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y maternidad, de conformidad con la ley del Seguro Social y sus Reglamentos. Cuando el empleado falleciere, las prestaciones a que tiene derecho se le pagará a la persona o las personas que haya nombrado en el Contrato Individual de Trabajo.

Peticiones, reclamos y modo de resolverlos

El empleado que se considere objeto de malos tratos o medidas arbitrarias de parte de alguno de sus compañeros de trabajo, deberá hacerlo del conocimiento de su jefe inmediato, para que corrija lo sucedido; cuando los malos tratos o medidas arbitrarias fueran de parte de alguno de sus superiores lo hará del conocimiento de la gerencia para que investigue y sancione dichas acciones.

- Toda petición deberá hacerse por escrito ante su jefe inmediato, teniendo la evidencia sobre el reclamo efectuado;
- El jefe inmediato deberá resolverlos en un plazo máximo de 8 días calendarios;
- Si el jefe inmediato no resolviere se le hará nuevamente la petición, por escrito:
- Si con la segunda nota no resolviere se recurrirá al jefe inmediato de este.

Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas

AASJUC DE R.L., podrá, a fin de establecer el orden y disciplina necesaria, imponer y aplicar las medidas siguientes:

- Amonestación verbal;
- Amonestación por escrito;

- Suspensión de un día sin goce de sueldo;
- Suspensión de 2 a 30 días, previa autorización del Director General de Inspección de Trabajo;
- Terminación de Contrato sin responsabilidad patronal por las causales contenidas en el Art. 50 del Código de Trabajo;
- La amonestación verbal al empleado procederá;
- Por no desempeñar el trabajo en forma cuidadosa y diligente, en el lugar, tiempo, y condiciones que le indique;
- Por no presentarse a la oficina correctamente vestido, o no mantener buena conducta durante las horas de trabajo;
- Por no asistir con puntualidad a su trabajo sin autorización previa;
- Por no observar estrictamente las prescripciones sobre higiene y seguridad industrial;
- Por ocupar los útiles, materiales, muebles y demás implementos y recursos suministrados por AASJUC DE R.L., para fines distintos de aquel al cual están destinados o en beneficios de personas ajenas a la institución;
- Por extraer de AASJUC DE R.L. útiles y elementos de trabajo sin permiso de sus jefes;
- Por atender en AASJUC DE R.L., visitas particulares reiteradamente;
- Por extraer documentos o información perteneciente a AASJUC DE R.L.

Las amonestaciones escritas al empleado serán procedentes en los siguientes casos:

- Por no obedecer las ordenes o instrucciones que reciba de su jefe en lo relativo a sus labores;
- Por no guardar el debido respeto y consideración a sus compañeros y subalternos;
- Por no tratar con la debida cortesía al publico y a toda persona con quien debe relacionarse en el desempeño de sus labores;

- Por hacer cualquier clase de propaganda en el desempeño de sus labores o en el lugar de su trabajo;
- Cuando reincida en infracciones mencionadas en el literal anterior.

La suspensión de labores sin goce de sueldo de 1 a 3 días al empleado y hasta por 30 días previa autorización del Ministerio de Trabajo. Será procedente en los siguientes casos:

- Por cometer actos que perjudiquen la disciplina en las labores;
- Por no llevar al día y debidamente en orden los libros, tarjetas, documentos, registros y archivos sin causa justificada;
- Por falta a sus labores sin justa causa un día completo o dos medios días, durante el mismo mes calendario;
- Por abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin permiso de su jefe inmediato;
- Por hacer colectas, rifas o suscripciones en las oficinas de la institución sin permiso del Gerente de Área respectivo;
- Por falta de respeto y consideración a cualquier persona propia o extraña al personal de AASJUC DE R.L., con quien debe relacionarse en el desempeño de sus labores;
- Por portar armas en el sitio de trabajo excepto, cuando el cargo lo requiera;
- Por reincidir en infracciones mencionadas en el artículo anterior.

Procederá la destitución del funcionario o empleado en los siguientes casos:

- Por no guardar absoluta reserva por las operaciones y asuntos administrativos y de otra índole, cuya divulgación pueda causar perjuicios graves a AASJUC DE R.L.;
- Mantener relaciones sentimentales, amorosas entre empleadas y empleados;
- Por no observar en público y en privado una conducta acorde con el cargo que desempeña;

- Por pérdida de confianza debidamente justificada;
- Por ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo;
- Por usar en beneficio propio o de terceros o por permitir el uso indebido de los fondos o valores confiados a su custodia;
- Por recibir por si o por persona intermedia dadas, presentes o beneficios de cualquier clase por ejecutar o abstenerse de ejecutar con mayor esmero o prontitud, o efectuar con retardo cualquier acto inherente relacionado con sus funciones;
- Por alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de AASJUC DE R.L., así como dañar los equipos computacionales, vehículos o cualquier otra clase de bienes propiedad de la institución;
- Por faltar a sus labores sin causa justificada durante mas de dos días laborales completos y consecutivos o durante mas de tres días no consecutivos en un mismo mes calendario;
- Por cometer faltas de respeto a sus jefes;
- Por poner en grave peligro la seguridad de las personas, compañeros de trabajo y los bienes de AASJUC DE R.L.;
- Cuando cometiere una infracción de las mencionadas en el literal anterior y hubiere sido suspendido de acuerdo con el mismo artículo.

AASJUC. DE R.L.
FORMATO DE CONTROL DE COMBUSTIBLE

VEHÍCULO: _____

PLACA: _____

COLOR: _____

FECHA	KILOMETRAJE DE SALIDA	DESTINO	KILOMETRAJE DE LLEGADA	TIPO DE COMBUSTIBLE	GALONES	TOTAL

ELABORADO _____
Contador

AUTORIZADO _____
Presidente (comité)

