

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS, DEDICADAS AL COMERCIO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

Trabajo de investigación presentado por:

Mejía Mejía, Luz de María.
Melgar Rivera, Flor de María.
Melgar Rivera, Marta Yamileth.

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Marzo de 2018

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario General	:	Lic. Cristóbal Hernández Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Contaduría Pública	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez de Mendoza Hernández.
Coordinador general de Procesos de graduación Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario	:	Lic. Daniel Nehemías López
Docente Director	:	Lic. Benito Miranda Beltrán
Jurado Examinador	:	Msc. Héctor Alfredo Rivas Núñez
		Lic. Claudio Eugenio Barahona Morales.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la vida, sabiduría, paciencia y fortaleza, a la Virgencita por interceder por mí para llegar hasta este punto de culminar mis estudios universitarios, a mis padres Antonio Mejía Lizama y María Alicia de Mejía que siempre me dieron su amor incondicional y me apoyaron durante toda mi carrera, a toda mi familia por darme ánimos, a mis amigos que siempre estuvieron conmigo y a mi grupo de trabajo por haber desarrollado este trabajo, así también a nuestro asesor el Licenciado Benito Miranda quien nos apoyó en el desarrollo de nuestra investigación.

Luz de María Mejía Mejía

Primeramente, a Dios y a la Virgen María por haberme permitido culminar esta importante fase de mi vida, por otorgar la sabiduría necesaria, darme fuerza de voluntad y perseverancia para seguir adelante y llevar a cabo este paso tan importante en mi carrera profesional. A mis padres, hermanos y familia que han contribuido en mi formación, gracias por su apoyo incondicional, paciencia, ánimo para seguir adelante en este gran reto. A mis amigos que siempre han estado allí para darme ánimos cuando fue necesario. Gracias a cada uno de los profesionales que contribuyeron con mi formación académica ya que si su aporte no hubiera sido posible estar ahora aquí. A todas las personas que conocí a lo largo de mi carrera y de alguna manera me apoyaron, y contribuyeron mil gracias.

Flor de María Melgar Rivera.

Primeramente gracias a Dios y a la Virgencita por darme sabiduría, fortaleza para llegar hasta este momento de poder finalizar mi carrera universitaria, a mi padre Vidal Melgar Guardado y a mi madre Marta Magdalena Rivera de Melgar porque ellos me han apoyado incondicionalmente en mi vida, a mi hermano Marlon Ricardo Melgar Rivera, a mi hermana Flor de María Melgar Rivera que llegamos hasta el trabajo de graduación juntas y que somos un excelente equipo y a toda mi familia, amigos que siempre me acompañaron y apoyaron para lograr este crecimiento profesionalmente, así también a nuestro asesor Lic. Benito Miranda Beltrán por el apoyo en el desarrollo de nuestro trabajo.

Marta Yamileth Melgar Rivera.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 General	5
1.4.2 Específicos	5
1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	6
1.5.1 Hipótesis de trabajo	6
1.5.2 Determinación de las variables	6
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.	8
2.1.1 Generalidades de las sociedades cooperativas.	9
2.1.2 Aspectos importantes del sector	10
2.1.3 Implementación de los estándares de gobierno corporativo	14
2.1.4 Ventajas de implementar gobierno corporativo	14
2.1.5 Rol del contador público en la implementación de estándares de gobierno corporativo.	15
2.2 MARCO CONCEPTUAL	15
2.2.1 Junta directiva.	15
2.2.2 Grupos de interés.	16
2.2.3 Gobierno corporativo.	16
2.2.4 Organigrama.	17
2.2.5 Matriz de Riesgos	17

2.2.6	Sociedad Cooperativa	17
2.3	MARCO TÉCNICO	18
	CAPÍTULO III-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1	ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
3.2	DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.	25
3.2.1	Espacial	25
3.2.2	Temporal	25
3.3	SUJETO Y OBJETIVO DE ESTUDIO	26
3.3.1	Unidad de análisis.	26
3.3.2	Población y marco muestral.	26
3.3.3	VARIABLES e indicadores	26
3.4	TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	27
3.4.1	Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.	27
3.4.2	Instrumentos de medición.	28
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	28
3.5.1	Procesamiento de la información.	28
3.5.2	Análisis e interpretación de los datos procesados	28
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	29
3.7	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	31
3.7.1	Tabulación y análisis de resultados.	31
3.7.2	Diagnóstico.	31
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.	43
4.1	PLANTEAMIENTO DEL CASO	43
4.2	ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN	44
4.3	BENEFICIOS.	47
4.3.1	Beneficios de la propuesta de implementación de gobierno corporativo.	47
4.4	CASO PRÁCTICO.	48
	CONCLUSIONES	140

RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS	143

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: NORMATIVA TÉCNICA RELACIONADA CON LA INVESTIGACIÓN.	19
TABLA 2: LEYES Y REGLAMENTOS QUE TIENEN RELACIÓN DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON EL PRESENTE ESTUDIO.	21
TABLA 3: IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.	32
TABLA 4: MEJORES PROCESOS.	34
TABLA 5: ADMINISTRACIÓN ESTANDARIZADA.	36
TABLA 6: MINIMIZAR RIESGOS.	38
TABLA 7: MEJORA CONTINUA.	41

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de gobierno corporativo es importante para toda empresa, ya que genera valor y mejora los procedimientos, políticas, manuales y lineamientos de la cooperativa; ayuda a la entidad a cumplir sus objetivos, misión y valores; asimismo a mejorar los procesos de gestión de riesgo. Esto es fundamental ya que proporciona beneficios, mejora continua y mayor rendimiento en los recursos tanto humanos como económicos.

El análisis de la administración actual es importante para identificar qué tipo de gobernabilidad es y de esta manera realizar la transición a gobierno corporativo, para lo cual se necesita un proceso estandarizado para realizar la implementación de este, lo que conlleva a una reestructuración de la sociedad cooperativa.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método hipotético – deductivo y la fuente principal que se tomó como base, fueron las sociedades cooperativas, la recolección de información se llevó a cabo por medio de cuestionarios de preguntas de opción múltiple y así conocer la situación actual de las cooperativas dedicadas al comercio, posteriormente se realizó el diagnóstico de los datos recolectados por medio de variables independientes, dependiente e indicadores, hasta identificar los problemas importantes en cada una de las áreas de compras, créditos y administrativas.

Dentro de los aspectos a evaluar, luego de los resultados obtenidos es el cumplimiento de las funciones de los directivos para determinar las deficiencias, las capacitaciones que se realizan anualmente en diferentes temas de interés para las cooperativas, las normas de conducta, las políticas, manuales y procedimientos implementados.

En conclusión, al proporcionar un manual para realizar la implementación de gobierno corporativo contribuirá a las sociedades cooperativas y a toda empresa que se dedique al comercio, a que puedan evaluar y mejorar los procesos, políticas y lineamientos para aumentar el rendimiento financiero y humano, y así alcanzar los objetivos propuestos en las diferentes áreas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo contribuir a la implementación de los estándares de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, ya que actualmente no es un tema que este regulado por la ley, en consecuencia, la mayor parte de empresas de este tipo cuentan con un gobierno tradicional.

El presente documento está estructurado con el siguiente contenido capitular:

Capítulo I, contiene las causas impiden que la alta dirección implemente un gobierno corporativo pertinente; donde se desarrolla el estudio sobre la implementación y lo que genera la falta de políticas, procedimientos y lineamientos, que permite sustentar esta investigación para elaborar los objetivos. También, expresa las limitaciones presentadas al momento de realizar la investigación.

Capítulo II, presenta la situación actual de la problemática, los aspectos importantes, las generalidades y las fases del gobierno corporativo; asimismo las ventajas de implementarlo y el rol del contador público en esta transición de gobierno. Además, se señalan los artículos relacionados y la normativa técnica aplicable indicada para evaluar los riesgos en las sociedades cooperativas.

Capítulo III, desarrolla la metodología utilizada, la delimitación espacial geográfica, así como la temporal; además, contiene los sujetos de estudio y el objeto de la investigación, incluye las variables y las técnicas. Se utilizó como instrumento el cuestionario para la recolección de información que sirvió para realizar el procesamiento, análisis y la interpretación de los resultados; finalmente la elaboración del diagnóstico de las áreas a evaluar.

Capítulo IV, contiene la propuesta de la implementación de los estándares de gobierno corporativo, estableciendo inicialmente un estudio de los órganos de gobierno a implementar, definiendo la junta directiva y el consejo de vigilancia para garantizar la sostenibilidad de la empresa, luego se diseñó un mapa estratégico donde se realizó un análisis FODA, se sugirió rediseñar la misión, visión y establecer los valores, se hizo una reestructuración como modelo al organigrama con su respectivo manual de funciones, finalizando con la evaluación de los riesgos que incluye cuestionario y matrices; además, estableciendo un control interno que incluye procedimientos y políticas con el fin de minimizar los riesgos y aprovechar los recursos de la sociedad cooperativa.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS SOCIEDADES

COOPERATIVAS.

Las sociedades cooperativas en El Salvador han tenido problemas en adoptar procesos, políticas, lineamientos y manuales; debido a que no lo consideran importante en el desarrollo de las actividades; además, no se encuentra regulado en ninguna ley, por esta razón no están obligados a implementarlos y como consecuencia de dicha situación se menciona lo siguiente: toma de decisiones irresponsables, apetito a los riesgos innecesarios o excesivos. Lo descrito anteriormente afecta adversamente a sus partes interesadas; es decir, usuarios internos y externos.

El sector en estudio aún no cuenta con lineamientos precisos para la implementación de un gobierno corporativo, los cuales afectan en la parte operacional de cada entidad, ya que no detectan los riesgos dentro de cada área y tampoco pueden prevenirlos; debido a que no cuentan con los procedimientos necesarios.

Lo que genera una administración tradicional en las sociedades cooperativas es la poca importancia que la alta dirección le da, esto surge porque desconocen de los beneficios que tiene un gobierno corporativo; además, la escasez de recursos económicos impide la implementación, ya que lo consideran un gasto y otras causas que se describen a continuación:

- **Resistencia al cambio:** es la oposición por parte de la alta dirección a la adopción de una administración moderna, debido a que no lo consideran necesario en el desarrollo de las actividades, ya que son conservadores.

- **Recursos económicos limitados:** según los directivos no poseen el presupuesto necesario para realizar la implementación de un gobierno corporativo.
- **No existe regulación:** debido a que no cuentan con una ley que los obligue a realizar un cambio de administración.
- **Personal no capacitado:** los encargados de dirigir a la entidad no poseen conocimiento acerca del tema.
- **Falta de coherencia entre lo descrito en los memorándums y su ejecución:** esto surge debido a que las actividades se realizan de acuerdo con lo que cada persona entiende a su manera; no se ha tenido una adecuada divulgación de los manuales
- **Procesos que no se completan:** cuando se inicia una actividad no existe seguimiento oportuno hasta su finalización.

Debido a que no se realiza un análisis, el cual ayude a identificar qué factores afectan directa o indirectamente en el funcionamiento de las sociedades cooperativas, puede que los recursos se estén utilizando de manera inadecuada, esto podría afectar los intereses económicos, así como las personas que obtienen información financiera sobre las entidades, los cuales son:

- a. Proveedores
- b. Acreedores
- c. Instituciones bancarias
- d. Nuevos inversionistas.

Un gobierno corporativo consiste en el funcionamiento adecuado de los órganos para crear un conjunto de principios y normas que regulen las áreas, por lo que la entidad debe de conformar los siguientes comités:

- **Comité de auditoría:** es el que se encarga de supervisar los procesos contables y de sugerir cambios, si los necesitara, el cual debería de ser nombrado por la junta directiva. (Flores, 2008)
- **Comité de finanzas:** realiza la gestión de los fondos y define el presupuesto de las sociedades cooperativas, para ello se basan en el comportamiento financiero de años anteriores y de las expectativas y proyectos.
- **Comité de planeación:** tiene como principal función asegurar que la entidad determine un rumbo fijo y posea una visión de largo plazo y que todas las acciones que se realicen coincidan con los objetivos planteados. (Tapia, 2011)
- **Comité de créditos:** es el encargado de analizar y realizar las propuestas hechas por el asesor comercial.

El profesional en contaduría pública, por el conocimiento que tiene puede ser consultor en la implementación de gobierno corporativo, ya que es una de las personas que puede sugerir cómo realizarla y en qué áreas se necesitan mejoras o reestructuración.

En los casos que se detecten deficiencias u observaciones de acuerdo con la evaluación de riesgos, el profesional podrá proponer a la sociedad cooperativa la adopción de lineamientos, procedimientos y políticas que contribuyan en la transición de gobierno corporativo.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

Debido a que las sociedades cooperativas no cuentan con procedimientos, políticas, lineamientos y manuales, esto afecta en el desarrollo y, por lo tanto, sus procedimientos, actividades y operaciones no se realizan de una forma estándar, sujetas a lineamientos. Asimismo, fue necesario realizar un análisis para determinar las deficiencias que se generan con la actual dirección y cuáles pueden ser las propuestas para darle solución a los problemas, de lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿En qué medida la falta de lineamientos, estándares aprobados por la dirección de la entidad impide que las sociedades cooperativas adopten un gobierno corporativo, con el fin de mejorar los procesos y alcanzar los objetivos propuestos?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación es novedosa, ya que las sociedades cooperativas no poseen una administración moderna, y por lo tanto, los procesos, políticas, lineamientos y manuales, necesarios para dirigir las actividades de la entidad no son los adecuados para realizar el trabajo correctamente.

Además, es posible estudiar la problemática ya que cuenta con la norma “Herramienta para la Evaluación y Gestión de Riesgos (*ISO 31000*)”, material bibliográfico técnico y legal relacionado con la investigación: la cual contribuye a dar solución al problema; además, de material bibliográfico como libros, revistas y boletines.

Con el desarrollo de la investigación, se pretende aportar una herramienta que contribuya a crear políticas, procedimientos, manuales y lineamientos, que sea útil al personal encargado y que le facilite la toma de decisiones en las sociedades cooperativas y a toda persona interesada.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó con el propósito de concientizar la importancia de la implementación de gobierno corporativo y los beneficios que se obtienen al hacer la adopción, también se propuso las soluciones para obtener mejores lineamientos, procesos, manuales y políticas para poder prevenir o mitigar los riesgos a los que se enfrentan constantemente y mejorarlos continuamente, para lo cual se establecerán los siguientes objetivos:

1.4.1 General

Proponer lineamientos, procedimientos y políticas que contribuyan a la adopción de un gobierno corporativo en las sociedades cooperativas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador.

1.4.2 Específicos

- a. Compilar información ya sea verbal o escrita de los procedimientos desarrollados por el gobierno corporativo con el fin de evaluar la gestión de las sociedades cooperativas.

- b. Elaborar matrices de riesgos para valorarlos con el propósito de disminuir la incertidumbre por cada una de las áreas en las sociedades cooperativas.

- c. Identificar el tipo de administración que poseen las sociedades cooperativas con el fin de realizar un análisis y sugerir la implementación de los estándares de gobierno corporativo para aumentar los beneficios y minimizar los riesgos.

- d. Diseñar un proceso de adopción de gobierno corporativo para que sirva de guía a las sociedades cooperativas.

1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Inicialmente se realizó un análisis que determinó las deficiencias en el desempeño de la administración; debido a esto se detectó que los lineamientos, manuales, procedimientos y políticas no se encuentran establecidos, esto impide una gobernabilidad moderna; para ello se propone una transición de la administración tradicional a gobierno corporativo; por lo tanto, se estableció la siguiente hipótesis.

1.5.1 Hipótesis de trabajo

Implementar un gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, contribuirá a la creación de los lineamientos, manuales, procedimientos y políticas, con lo que se pretende maximizar los recursos para obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados.

1.5.2 Determinación de las variables

Variable independiente: será la implementación de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas.

Variable dependiente: crear los procesos, manuales y políticas con lo que se pretende maximizar los recursos; obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las entidades no cuentan con personal capacitado para realizar la implementación de gobierno corporativo.
- Sucursales situadas en lugares de alto riesgo.
- La procedencia de fondos tanto de los clientes como de socios no se investigan.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS SOCIEDADES

COOPERATIVAS.

Actualmente las sociedades cooperativas son dirigidas por la junta directiva como el único órgano de gobierno, esto debido a que está establecido de manera legal en el Código de Comercio; además, cabe mencionar que el ente regulador es la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, en cuanto a los aspectos de cumplimiento de la ya mencionada ley, con respecto a los derechos de los accionistas, el suministro de información contable y los procesos de reorganización entre otros; es importante aclarar que aún no existe una norma específica acerca de este tema.

A diferencia de las entidades financieras las que tuvieron que adoptar gobierno corporativo por regulación, la cual es supervisada en el desarrollo correcto y con lo establecido en la normativa, adicionalmente, están en la obligación de hacer llegar cualquier modificación que sufra la administración a la Superintendencia del Sistema Financiero.

De acuerdo con lo expresado por las sociedades cooperativas no han realizado un cambio de administración, ya que consideran que esto no les impide continuar con el negocio en marcha, lo que implica que sus políticas, procesos, lineamientos y manuales no se actualicen de manera continua o que en algunas ocasiones no existan para el desempeño de las áreas. Entre los factores de evaluación estratégicos están los siguientes: entorno financiero, estructura organizativa, confiabilidad y aprovechamiento de recurso humano.

Por otra parte, no existe delegación de la autoridad acerca del manejo de la entidad, el propósito de la implementación de gobierno corporativo es modernizar a la empresa, que se identifique inicialmente por la toma de decisiones de distintos administradores que son diferentes a los dueños.

Por tal razón, se busca contar con un consejo de administración que logre incrementar el valor de la organización, un crecimiento constante a través de la propuesta y ejecución de una estrategia de negocios claramente definida, así como el fortalecimiento y delegación específica de tareas de los comités que integran dicho consejo.

2.1.1 Generalidades de las sociedades cooperativas.

Las sociedades cooperativas están integradas por personas naturales que tienen intereses en común, y que; además, practican principios de solidaridad y esfuerzo mutuo, para satisfacer necesidades personales y conjuntas, a través de consumo de bienes y servicios.

A continuación, se presentan algunos beneficios de las sociedades cooperativas dedicadas al sector comercio:

- a) Igualdad de participación: en la toma de decisiones dentro de la asamblea general sin importar la participación accionaria, cada socio tendrá un solo voto.
- b) Los socios de las cooperativas no tendrán más responsabilidad que el capital aportado ante terceros, o sea, con proveedores y acreedores.
- c) Fomentan valores, a continuación se definen tomando como base los de FEDECACES:
 - **Ayuda mutua:** capacidad para contribuir al desarrollo individual y colectivo, por medio de acciones y responsabilidades compartidas.

- **Equidad:** la forma en que se trata a los socios, el cual debe ser justo y objetivo.
- **Igualdad:** reconocimiento de la calidad humana para la determinación de los derechos y obligaciones, independientemente de los criterios de capacidad, necesidad y riqueza.
- **Solidaridad:** sentimiento que se refiere a la vocación del ser humano, o valor por el interés colectivo, identificación con los problemas y preocupación por el bienestar común.
- **Transparencia:** información y actuación confiable y objetiva.
- **Democracia:** participación activa y consciente de los miembros en la toma de decisiones y gobernabilidad e las cooperativas.
- **Honestidad:** la práctica estricta de los valores y principios cooperativos.
- **Responsabilidad social:** identificación y apoyo real a las soluciones de los problemas económicos y de desarrollo de la comunidad, subordinado el lucro al servicio.
- **Identidad:** sistema de valores, principios que en la práctica se asumen por las cooperativas que lo hacen diferentes del resto de organizaciones empresariales.

2.1.2 Aspectos importantes del sector

Cabe mencionar que la implementación de gobierno corporativo es importante para todas las empresas, en este caso para las sociedades cooperativas en donde se enfoca la investigación; a continuación se mencionen los aspectos más relevantes:

- Ingresos obtenidos de \$ 377.8 millones de dólares, según el informe de comercio 2016 por el Banco Central de Reserva (BCR).
- Según el Banco Central de Reserva el sector comercio produce el 20.40% del Producto Interno Bruto.

- En el censo de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) el sector comercio genera el 32% de los empleos a nivel nacional

GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

a) Objetivos de gobierno corporativo

Proteger los intereses de los socios, así como también de partes relacionadas, con el propósito de obtener la confianza de la asamblea general de socios en el manejo de las actividades administrativas mediante la transparencia y la ética en el desempeño.

b) Beneficios de gobierno corporativo

A continuación, se mencionan los beneficios que implica la implementación de gobierno corporativo según lo investigado:

- Factibilidad de alcanzar los objetivos propuestos, ya que promueve el uso eficiente de los recursos.
- Ser una empresa confiable ante los inversionistas por tener gobierno corporativo, lo que contribuye al aumento de recursos económicos, estos se invierten para generar ganancias y de esta manera beneficiar a los socios. (Ajendro, Indacoe, 2000)
- Mejorar la gestión empresarial.
- Lograr ventajas competitivas.

- Promover el mejor desempeño de las empresas.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Incrementar la transparencia de la empresa.
- Mejor confianza en el mercado.
- Propiciar una cultura organizacional en la que los estándares al gobierno corporativo sea parte de un plan estratégico.

c) Fases del gobierno corporativo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

a) Concientización

Inicialmente se debe discutir con la alta dirección la definición y sus prácticas de gobernabilidad corporativa, seguido de los intentos de aplicarlo en el contexto empresarial. Por consiguiente, muchas compañías van tomando conciencia de cómo éste es un factor que incide en sus resultados, ya que es un elemento necesario para la continuidad.

b) Definición de normas y principios

Una vez culminada la fase de concientización en la empresa, se puede dar comienzo al proceso de definición de normas que conllevan cuestionarios de cumplimiento. Estos se pueden utilizar como punto de partida, las empresas pueden adherirse a organizaciones internacionales de comercio y negocios, institutos, círculos académicos, medios informáticos y empresas.

c) Seguimiento de la aplicación

Posteriormente, al adoptar los principios para la gobernabilidad corporativa, se deben sentar claramente las normas de cumplimiento por parte de la empresa. Por ejemplo: el código de ética y conducta, y el reglamento interno de trabajo.

d) Capacidad para asumir nuevas responsabilidades

Seguidamente, de establecer el marco de la gobernabilidad corporativa, hay responsabilidades que recaen sobre los ejecutivos, directores, secretarios de corporaciones y otros. La comunidad empresarial debe educar a los interesados sobre la buena representación de sus cargos. Esto puede requerir la elaboración de materiales originales para los cursos, lo que se vuelve un reto al impartir información, sino también de transmitir un sentido de responsabilidad y nuevo código de ética.

e) La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional.

Para finalizar el proceso de gobierno corporativo en una empresa, este sucede al momento que acepta como una parte normal y útil para realizar las actividades comerciales. (Rozas Flores & Flores Konja, 2008)

2.1.3 Implementación de los estándares de gobierno corporativo

Uno de los mayores problemas encontrados actualmente es la inexistencia de estándares de buenas prácticas de gobierno corporativo. Como una forma para solucionar este inconveniente se realizan las matrices de riesgo, las cuales asignan diferentes valores, entre los componentes claves se menciona: la estructura de propiedad; las políticas financieras con los acreedores y accionistas, la transparencia financiera y estándares de información al público en general; la composición y reglas de funcionamiento del directorio de la empresa. (Gonzalez, 2012)

Es importante notar que cada empresa deberá determinar cuáles son aquellos puntos que le den mayor valor a sus operaciones, productos, empleados o visión, de esta forma establecer la estructura de gobierno corporativo que le sea más adecuada.

2.1.4 Ventajas de implementar gobierno corporativo

A continuación, se muestran las ventajas que se obtienen cuando se adopta un gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, según lo investigado:

- Asegura el buen manejo y administración de la empresa.
- Es una herramienta para generar valor.
- Atrae inversionistas.
- Protege los derechos de los socios.
- Permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.

2.1.5 Rol del contador público en la implementación de estándares de gobierno corporativo.

El contador público es de ayuda en el análisis de la situación de la entidad, ya que su rol le permite estar en contacto con todas las áreas, conoce los procesos e identifica cuales necesita mejorar; además, puede sugerir prácticas para la implementación de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas.

Asimismo, el contador público por su relación con la entidad es un filtro importante al momento de dar seguimiento a los procesos, políticas, lineamientos y manuales entre las diferentes áreas con las que está relacionado, la implementación de un gobierno corporativo implica estar alerta a las mejoras continuas de estos; permite apoyar en la transición de una administración tradicional a moderna debido a que incluye la evaluación del personal encargado en cada departamento y de creación de normativa interna.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual está compuesto por una serie de términos necesarios para analizar y comprender la investigación, los cuales se detallan a continuación:

2.2.1 Junta directiva.

Es el responsable del desempeño de una entidad; pero no propiamente como un órgano de gestión, sino como un supervisor que orienta, controla y sirve de enlace con los accionistas; en general busca cumplir con el interés de la sociedad y de todos sus socios.

La junta directiva es responsable de la estrategia y control interno de una entidad; por lo tanto es la encargada de definir las estrategias, aprobar las decisiones importantes y darle seguimiento.

2.2.2 Grupos de interés.

La relación entre la entidad y los grupos de interés resulta fundamentalmente en la detección y prevención de una gestión ineficaz de gobierno corporativo; además, la insatisfacción de los grupos de interés pueden ser situaciones que afecten a la administración, por lo tanto, deben de tener participación activa con la sociedad para fortalecer la organización y optimización de su funcionamiento.

2.2.3 Gobierno corporativo.

Es un conjunto de normas y órganos internos, mediante el cual se dirige y controla la gestión de una entidad; define las responsabilidades y derechos, dentro de los órganos; entre los que se destacan, la asamblea general de socios, junta directiva, consejo de vigilancia, gerente general y los encargados o supervisores de las sucursales.

Un gobierno corporativo debe de proporcionar procesos que aseguren el negocio en marcha y prácticas que permitan un balance entre la planificación y el control, con el fin que las decisiones adoptadas se realicen de acuerdo a lo escrito.

2.2.4 Organigrama.

Es uno de los factores determinantes de gobierno corporativo de una entidad, pues define la posición jerárquica y las responsabilidades que tiene cada miembro; además, de la toma de decisiones según el nivel jerárquico.

2.2.5 Matriz de Riesgos

Es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente los riesgos relevantes para el ambiente de control, que enfrenta una organización. Su llenado es simple y requiere del análisis de las tareas que desarrollan. (RIMAC, 2015)

También, sirve para determinar si los riesgos se han mitigado o si es necesario la creación de procedimientos para prevenirlos.

2.2.6 Sociedad cooperativa

Está conformada por un grupo de personas que se asocian con el fin de desarrollar actividades comerciales o empresariales, encaminada a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas. Dichas sociedades deberán de contar con un código de conducta, reglamento interno; además, de los lineamiento, procedimientos y políticas para el funcionamiento del negocio.

2.3 MARCO TÉCNICO

Las normas relacionadas con el trabajo de investigación son la ISO 31000 y COSO ERM, las cuales son una herramienta para la evaluación, controlar y mitigar los riesgos.

La ISO 31000 es una norma internacional, con el propósito de gestionar los riesgos, la cual se puede atribuir a cualquier entidad; ya que es de fácil aplicación y cuenta con los siguientes beneficios:

- Las normas ISO puede utilizar en cualquier tipo de empresa no es relevante al sector que se dedique tampoco influye si esta es microempresa u macroempresa.
- Se aplican procedimientos que no difieren entre países ya que son normas internacionales.
- Permite aplicar técnicas empresariales utilizadas actualmente y mejorar continuamente la gestión del negocio, permitiendo que sea eficientes en las operaciones del negocio.
- Gestiona las relaciones comerciales con los clientes y proveedores lo que consigue la fidelización, aumenta las oportunidades de ventas y la obtención de precios preferenciales.

COSO ERM es utilizado para identificar, administrar y mitigar riesgos con sus cinco componentes y veinte principios; lo que implica un proceso largo y por ende costoso al momento de implementarlo; además, es una norma que conviene aplicarla a las macroempresas y conglomerados.

TABLA 1: NORMATIVA TÉCNICA RELACIONADA CON LA INVESTIGACIÓN.

Normativas implicadas en la aplicación del trabajo	Contenido relacionado a la normativa técnica la investigación.	Explicación
ISO 31000	<p data-bbox="508 485 899 554">Descripción de la ISO, con los puntos más importantes.</p> <p data-bbox="508 1276 613 1308">Alcance</p> <p data-bbox="508 1556 821 1644">Definición de gestión de Riesgos</p>	<p data-bbox="922 428 1425 459">- La gestión de riesgo es una disciplina</p> <p data-bbox="922 491 1458 560">- El enlace de la gestión de riesgos a todo nivel de la organización.</p> <p data-bbox="922 592 1458 768">- Es un conjunto de normas y principios centrado en directrices y el rendimiento genérico, proporcionando uno o más enfoques racionalizados que es fácil de asimilar.</p> <p data-bbox="922 800 1458 976">- Proceso de gestión y medio para adaptar el proceso a cada unidad de la organización que se integra a las actuales iniciativas estratégicas y de gestión de riesgos.</p> <p data-bbox="922 1008 1458 1115">- El marco ISO fue escrito por profesionales expertos en estándares internacionales de gestión de riesgos</p> <p data-bbox="922 1146 1458 1253">- Promueve la importancia de la gestión de riesgos y de los practicantes de estas funciones.</p> <p data-bbox="922 1285 1458 1524">Esta Norma Internacional proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión de riesgos. Puede ser utilizado por cualquier empresa pública o privada, en la comunidad, asociación grupo o individuo. Por lo tanto, no se especifica en ninguna industria o sector.</p> <p data-bbox="922 1556 1458 1663">Actividades coordinadas para dirigir y controlar en una organización respecto al riesgo.</p>

Normativas implicadas en la aplicación del trabajo	Contenido relacionado a la normativa técnica la investigación.	Explicación
COSO ERM	<p>Descripción de las principales partes de la norma.</p> <p>Alcance</p> <p>Definición de gestión de Riesgos</p>	<p>La gestión de riesgo es un proceso El enlace es a nivel estratégico.</p> <p>Es un enfoque basado en principio de control, proporcionando flexibilidad y permite emitir el juicio en el mantenimiento y mejorar los principios de control interno que se pueden aplicar.</p> <p>El modelo COSO está basado en el cumplimiento de control.</p> <p>COSO ERM fue elaborado por contadores, auditores y expertos financieros.</p> <p>Fortalece el vínculo entre el control interno, riesgo y objetivos de cumplimiento.</p> <p>Esta definición es amplia. Capta conceptos claves y fundamentales para la empresa y otras organizaciones a gestionar sus riesgos, proporcionando una base para su aplicación a través de las organizaciones, industrias y sectores.</p> <p>“Un proceso, efectuado por el consejo de administración de una entidad de directores, la gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y en toda la empresa, diseñado para identificar el potencial, eventos que pueda afectar a la entidad, y gestionar los riesgos, dentro de su nivel de riesgo, proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos”</p>

TABLA 2: LEYES Y REGLAMENTOS QUE TIENEN RELACIÓN DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON EL PRESENTE ESTUDIO.

Leyes y reglamentos implicados en la aplicación del trabajo de investigación	Contenido relacionado a la ley y reglamentos a la investigación	Explicación
Código de Comercio	Art. 19. La forma en que se constituirán las sociedades cooperativas, las limitantes que tienen.	<p>La forma en que se constituirán y se regulan las sociedades cooperativas; además, las limitantes que tienen estas a continuación se describen lo contenido en dicho artículo:</p> <p>Las sociedades cooperativas se constituirán con un mínimo de diez socios, se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedades que haya adoptado en su constitución; y por el de la sociedad anónima relativa a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor salvo las modificaciones que se establecen en el presente artículo. Las acciones no podrán ser cada una, de más de ¢5,000.00 colones o su equivalente en dólares (\$571.43), serán nominativas y sólo transmisibles por inscripción en el respectivo libro con autorización de la sociedad.</p> <p>Lo mencionado en el párrafo anterior se ve modificado por el Art. 12 del decreto legislativo N° 641, donde manifiesta que las acciones deberán ser de un dólar o múltiplo de uno.</p>

Leyes y reglamentos implicados en la aplicación del trabajo de investigación	Contenido relacionado a la ley y reglamentos a la investigación	Explicación
		<p>El socio tendrá un solo voto, cualquiera que sea el número de las acciones que tenga en propiedad, aunque la responsabilidad del socio fuere limitada, nunca será, inferior a la cantidad por el suscrita, incluso el caso en que por virtud de su destitución no llegase a hacerla efectiva, las sociedades cooperativas deberán de conservar en el lugar de domicilio un libro que contenga: el nombre, profesión y domicilio de cada socio, le fecha de la admisión, destitución o exclusión de cada uno, la cuenta corriente de las aportaciones hechas o retiradas por cada socio.</p> <p>La admisión se verificará en el libro de socios, el cual deberá de estar firmado por estos, ya que serán poseedores de títulos nominativos por el valor de sus acciones, los admitidos después de su constitución serán responsables por todas las operaciones sociales anteriores a su admisión, ellos tendrán el derecho de separarse de la sociedad en el momento que crean conveniente.</p> <p>La exclusión de los socios sólo podrá acordarse en junta general, explicando lo que origina tal situación, el socio tendrá derecho a retirar su participación de la sociedad y este deberá ser asentado en el libro de socios.</p>

Después de evaluar entre COSO ERM e ISO 31000 se determinó que la normativa indicada para evaluar riesgos y realizar la implementación de gobierno corporativo es ISO 31000, ya que es fácil de comprender, ejecutar y de atribuir a cualquier tipo de empresa, debido a que todas están expuestas. Adicionalmente se menciona que puede ser aplicable a lo largo de la vida de la entidad en una amplia serie de actividades, de las cuales se incluye:

- El diseño de estrategias.
- Toma de decisiones operacionales.
- Los procesos, funciones, proyectos y productos.

CAPÍTULO III-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrolló la investigación bajo el método hipotético deductivo que conlleva la indagación de manera general hasta lo más específico de la falta de lineamientos, procedimientos, manuales y políticas para realizar la implementación de gobierno corporativo del sector comercio en el área metropolitana de San Salvador, y aplicación de normativa técnica; este permite formular hipótesis por medio de la observación de los hechos, para ello se utilizaron técnicas e instrumentos que ayudaron a la recolección de información, también se contó con la colaboración de personal clave para desarrollar el estudio.

Posteriormente, se describió la problemática bajo el tipo de investigación explicativo, la cual no sólo persigue describir o acercarse al problema, este permite identificar las causas y razones del objeto de estudio.

También, fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, acerca de la falta de lineamientos, procedimientos, manuales y políticas, que contribuyen a la adopción de gobierno corporativo, el cual sirva de apoyo para la toma de decisiones; este utiliza datos estadísticos asignando valores numéricos para crear probables relaciones de las variables establecidas, luego de realizar un proceso riguroso, con el fin de dar respuesta a los problemas a través de un proceso sistemático.

3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.

El trabajo de investigación está enfocado en los siguientes aspectos que se detallan a continuación:

3.2.1 Espacial

La investigación se limitó a la implementación de gobierno corporativos en las sociedades cooperativas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, para determinar el tipo de administración, debido a que no cuentan con una ley en específico, la única a la que se sigue es el Código de Comercio, en dicho tema.

3.2.2 Temporal

El periodo de estudio comprende desde el año 2014 hasta el 2016, ya que a partir de esos años se observó que era necesario contar con un gobierno corporativo por dos razones, la primera por el incremento de entidades dedicadas al comercio, la segunda por lo novedoso del tema, ya que actualmente no cuentan con una administración moderna.

3.3 SUJETO Y OBJETIVO DE ESTUDIO

3.3.1 Unidad de análisis.

El estudio se enfocó en las sociedades cooperativas que se dedican a la comercialización en el área metropolitana de San Salvador, se determinó como unidad de análisis; al gerente general, y personal involucrado que realiza los diferentes procesos, lo mencionado anteriormente es importante al realizar una implementación de gobierno corporativo, ya que el primero es uno de los encargados de tomar las decisiones y el segundo de ejecutarlos.

3.3.2 Población y marco muestral.

La población de estudio fueron las empresas dedicadas al comercio del área metropolitana de San Salvador; según la información obtenida de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) en donde se detectó que solo se cuentan con 15 empresas que tienen las características necesarias para realizar la investigación, debido a que el universo es finito; es decir, no excedía de las 30 sociedades cooperativas, por lo que se tomó el 100% de la muestra.

3.3.3 Variables e indicadores

a) Variables

Variable independiente: será la implementación de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas.

Variable dependiente: crear los procesos, manuales y políticas con lo que se pretende maximizar los recursos; obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados.

b) Indicadores de variable dependiente:

- Mejora continua.
- Procesos de control.
- Implementación.
- Administración estandarizada.
- Minimizar riesgos.

c) Indicadores de variables independientes

- Análisis de control interno.
- Aplicar normativa.
- Recursos económicos.
- Aceptación por parte de los socios.

3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS**3.4.1 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.**

Se llevó a cabo la investigación con la siguiente técnica:

Se realizó una encuesta sobre las deficiencias por la falta de gobierno corporativo al personal encargado que toma las decisiones en las sociedades cooperativas, con el propósito de obtener información que compruebe la problemática en las entidades mencionadas y de esta manera profundizar en la investigación.

3.4.2 Instrumentos de medición.

El instrumento de medición en esta investigación cuantitativa fue aplicado a las variables contenidas en la hipótesis, el cual contó con los siguientes requisitos: confiabilidad, validez y objetividad. Se utilizó como herramienta:

- Cuestionario, el cual contenía una serie de preguntas de opción múltiple.

Se formularon 18 preguntas, con el propósito de comprobar cada indicador planteado. (Anexo 1)

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 Procesamiento de la información.

Posteriormente de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, con los datos obtenidos se hicieron uso de cuadros de análisis a través de la herramienta de Microsoft Excel, que contribuyó a la interpretación de los resultados obtenidos, el cual contendrá la siguiente estructura:

- Pregunta
- Objetivo
- Indicador
- Cuadro de tabulación
- Gráfico descriptivo.

3.5.2 Análisis e interpretación de los datos procesados

Consistió en la interrelación entre las diferentes variables, tanto la independiente como la dependiente, así como la operacionalización de estas, con base al análisis de los distintos indicadores y el resultado de la encuesta se procedió a formular un diagnóstico.

Para realizar dicho análisis se tomó en cuenta la información descrita en el cuadro de tabulación y el gráfico descriptivo (Anexo 2).

3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

La metodología de la investigación fue desarrollada de acuerdo al siguiente cuadro descriptivo, donde muestra todas las actividades realizadas y las que aún se encuentran pendiente de ejecución:

CONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Anteproyecto aprobado																																
CAPÍTULO I																																
Situación Problemática																																
Enunciado del problema																																
Justificación de la investigación																																
Objetivo de la investigación																																
Formulación de hipótesis																																
Limitación de la investigación																																
Entrega final																																
CAPÍTULO II																																
Estado actual del problema																																
Generalidades del sector																																
Rol del contador público del problema																																
Marco conceptual																																
Marco Técnico y Legal																																
Entrega final																																
Encuesta aprobada																																
CAPÍTULO III																																
Enfoque y tipo de investigación																																
Delimitación espacial y temporal																																
Realización de encuestas																																
Procesamiento y análisis de la información																																
Tabulación y análisis de resultados																																
CAPÍTULO IV																																
Planteamiento del caso																																
Estructura del plan de solución																																
Beneficios y limitaciones																																
Elaboración de la propuesta																																
Esquema de guía																																
Realizar diseño de actividades																																
Integración de los capítulos																																
Entrega final																																
Examen de grado																																

3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

En este apartado se presenta el resultado de la investigación, se establece la tabulación de la encuesta, el análisis de la información obtenida; además, de su diagnóstico, por medio del cuestionario realizado al gerente de las sociedades cooperativas.

3.7.1 Tabulación y análisis de resultados.

La cual se describe en la aceptación de una nueva forma de gobernar, así como los principales factores que se consideran al momento de realizar un cambio, y las dificultades por afrontar si se elabora una implementación; además, de los beneficios que conlleva el gobierno corporativo. (Ver anexo No. 2).

3.7.2 Diagnóstico.

De los resultados que se obtuvieron se dividió en cinco partes, las cuales fueron: implementación de gobierno corporativo, mejores procesos, administración estandarizada, minimizar riesgos y mejora continua, el cual representa mejor los resultados, con el fin de ayudar a cumplir el propósito planteado en la investigación relacionada a implementación de los estándares de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, dedicadas al comercio en el área metropolitana de San Salvador.

El diagnóstico de la investigación se dividió para poder analizar las variables, así como los indicadores que se describen a continuación:

TABLA 3: IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.

N°	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
1	¿Cuánto conoce acerca de una administración de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas?	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho • Poco 	5 10	33% 67%
5	Con base en su experiencia: ¿Cuáles beneficios considera que obtendrá la entidad al cambiar de administración tradicional a un gobierno corporativo? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valoración empresarial. • Mayor desempeño operacional. • Menor riesgo de crisis financiera. • Mejores relaciones con partes interesadas. 	5 6 6 3	25% 30% 30% 15%
11	Según su criterio: ¿Cuáles de las siguientes funciones cumple la alta dirección? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Liderazgo • Responsabilidad • Equidad • Rendición de cuentas 	3 2 3 2 5	20% 13% 20% 13% 34%
14	¿Cuáles de las siguientes jerarquías considera importantes para el desarrollo de las actividades? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva. • Alta gerencia. • Comité de auditoría • jefes de departamentos. • Gobierno corporativo 	7 6 5 3 8	24% 21% 17% 10% 28%

Con base a los resultados obtenidos se determinó que las empresas del sector comercio desconocen sobre administración corporativa y los beneficios que esta puede brindar para el aprovechamiento de recursos los cuales son: mejora continua, revelación de la información, mayor valoración de la empresa, mejor desempeño operacional, prevención de riesgos.

Por otra parte, las sociedades reconocieron que la implementación de gobierno corporativo proporciona una mayor valoración a la empresa y mejora las relaciones con las partes relacionadas lo cual es importante para el negocio en marcha.

Además, se determinó que la alta dirección solo cuenta con la función de rendición de cuentas, esto indica que dejan de lado otras que también son importantes para desempeñar el trabajo.

También se observó que el gobierno corporativo es la jerarquía más importante pero que por distintas razones, ya sea falta de interés sobre el tema, recursos económicos, humanos, etc., la mayoría de sociedades cooperativas no poseen uno.

TABLA 4: MEJORES PROCESOS.

N°	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
2	¿Con cuál de los siguientes órganos de gobierno, cuenta la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> ● Junta directiva ● Gobierno corporativo 	13	86%
			2	14%
3	¿Considera que la administración actual cumple las expectativas de la cooperativa o debería mejorarse?	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumple. ● No cumple ● Debería mejorarse 	2	13%
			3	20%
			10	67%
4	¿Considera que de cambiar de la administración tradicional a un gobierno corporativo mejoraría los procesos o se mantendrían igual?	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejoraría. 	15	100%
18	¿De los siguientes procesos con cuales cuenta la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar con la competitividad de la empresa. ● Aumenta la canalización de recursos, en mejores condiciones a las actividades empresariales. ● Reduce riesgos para el inversionista ● Estimula la innovación y desarrollo 	6	40%
			3	20%
			2	13%
			4	27%

El órgano más importante en las empresas es el gobierno corporativo ya que este conlleva beneficios, los cuales son importantes al momento de la toma de decisiones; actualmente en las sociedades cooperativas se detectó que cuentan con junta directiva. Por otra parte, la manera que se está gobernando no cumple las expectativas debería de mejorarse haciendo una transición de administración ya que es indispensable a la hora de establecer los lineamientos, procedimientos y políticas para el desarrollo de las actividades.

Por lo descrito anteriormente, es importante conocer cuáles son los procesos con los que tienen las sociedades cooperativas, ya que estos deben ser desarrollados oportunamente de acuerdo con los objetivos planteados, el más destacado es la competitividad de la entidad en el sector.

TABLA 5: ADMINISTRACIÓN ESTANDARIZADA.

N°	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
6	¿De las siguientes normativas con cuales cuenta la sociedad cooperativa para regular el comportamiento de los empleados? Puede marcar más de una opción.	<ul style="list-style-type: none"> ● Código de ética. ● Reglamento interno ● Código de conducta ● Otros 	2	13%
			10	67%
			2	13%
			1	7%
7	¿Cuáles de las siguientes políticas relacionadas a gobierno corporativo tiene la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostenibilidad ● Financiera. ● Gestión de riesgos. ● Inversión ● Prevención de lavado de dinero y activos 	2	13%
			3	20%
			2	13%
			7	47%
			1	7%
10	¿Con cuáles de los siguientes manuales cuenta la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.	<ul style="list-style-type: none"> ● Puestos. ● Procesos. ● Créditos. ● Normas y procedimientos. ● Funciones 	4	27%
			2	13%
			3	20%
			3	20%
			3	20%
			3	20%

Las normativas para regular el comportamiento de los empleados que debe tener un gobierno corporativo son; código de ética y conducta, reglamento interno, y cualquier otro que contribuya al funcionamiento de la sociedad cooperativa, de las cuales las empresas solo tienen reglamento interno de trabajo, este es el que exige la ley.

Además, se detectó que cuentan con políticas de inversión, la cual no es lo suficiente para controlar las distintas áreas de la entidad, esto afecta en el funcionamiento y el rendimiento de todos los recursos, es necesario que se defina una contra el lavado de dinero con el fin de no caer en un delito, asimismo las de gestión de riesgo, esto para asegurar el negocio en marcha.

De igual manera, es necesario contar con manuales que contribuyan a realizar el trabajo dentro de la sociedad, ya que la administración actual es tradicional solo tiene el de puestos, esto en algunos casos, es importante el de procedimientos para realizar las actividades, para ello es necesario realizar un análisis de los departamentos.

TABLA 6: MINIMIZAR RIESGOS.

N°	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
8	Con base en su experiencia: ¿Cuáles considera que son las principales limitantes al momento de implementar procedimientos de control? Puede marcar más de una opción.	● Resistencia al cambio.	9	38%
		● Falta de recursos económicos.	1	4%
		● Personal no capacitado.	4	17%
		● Falta de coherencia entre lo que está escrito y lo que se hace.	7	29%
		● Procesos que no se completan.	3	12%
9	En su opinión: ¿Cuáles de los siguientes principios cumple la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.	● Garantizar la base de un marco eficaz para la alta dirección	2	13%
		● Tratamiento equitativo de los accionistas	5	34%
		● El papel de las partes interesadas en la toma de decisiones	3	20%
		● Revelación de datos y transparencia	2	13%
		● La responsabilidad del consejo directivo	3	20%
13	¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes? Puede marcar más de una.	● Establecer programas de gestión de riesgo.	2	13%
		● Realizar una evaluación	3	20%

		periódica del personal. <ul style="list-style-type: none"> ● Implantar técnicas de prevención y detección de fraude. ● Conocimiento de empleados. ● Conocimiento de Clientes. 	3	20%
			4	27%
			3	20%
17	¿Qué operaciones considera usted que están expuestas a un riesgo? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> ● Compras, inventarios, ventas. ● Recursos humanos. ● Área financiera y contable. ● Mercadeo. ● Créditos 	7	27%
			1	4%
			7	27%
			1	4%
			10	38%

En las sociedades cooperativas existen diferentes factores que intervienen al implementar procedimientos de control, los cuales contribuyen a la disminución de las amenazas ya que estos establecen los pasos a seguir para la preparación de la información de cualquier índole. Las limitantes más comunes al momento de establecerlos son la resistencia al cambio, otro factor es la mala interpretación lo que conlleva a que se ejecuten de manera incoherente.

Sin embargo, al momento de evaluar cuáles principios cumple la sociedad cooperativa se determinó que pertenece a el tratamiento equitativo de los accionistas, debido a que esto garantiza nuevas inversiones; además, la responsabilidad del consejo directivo y el desempeño de las partes involucradas en la toma de decisiones ambas se cumplen en menor proporción.

Es de hacer hincapié en adoptar acciones para la prevención de fraudes, ya que en la actualidad estos casos son persistentes; por lo que se realiza una evaluación periódica del personal, implementar técnicas de prevención y detección de fraude, el conocimiento del cliente.

Por otra parte, la evaluación e identificación de los riesgos oportunamente genera ventajas de tomar medidas correctivas para minimizar los sucesos que intervengan en el cumplimiento de los objetivos, hay que destacar que el seguimiento y la buena gestión para evitar que estas amenazas incrementen.

TABLA 7: MEJORA CONTINUA.

N°	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
12	¿Ha recibido el personal capacitaciones en el último año acerca de los siguientes temas? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio al cliente. ● Derechos del consumidor. ● La importancia de trabajo con valores. ● Sistemas informáticos. ● Trabajo en equipo. ● Talleres motivacionales 	4 3 2 2 3 2	25% 19% 12% 12% 19% 13%
15	De la siguiente lista de comités ¿Cuáles considera oportuno o útil para la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> ● Auditoría. ● Finanzas. ● Planeación. ● Créditos 	8 7 7 6	29% 25% 25% 21%
16	¿Cuál de los siguientes riesgos se han identificado en la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas tecnológicos. ● Financiero. ● Legal. ● Reputacional 	8 5 6 5	33% 21% 25% 21%

Se determinó que las cooperativas capacitan al personal en servicio al cliente, esto es importante, pero hay otros temas en los cuales la empresa deberá de preparar a los empleados constantemente por los cambios que se pueden presentar en el futuro.

También, se determinó que para las sociedades cooperativas son importantes los comités siendo el de auditoría el más representativo ya que analiza todas las áreas, estos son necesarios para la implementación de gobierno corporativo.

Además, respecto a los riesgos que se han identificado en las sociedades se determinó que uno de los destacados son los sistemas tecnológicos, ya que son susceptibles a virus, pérdida de información por daños en equipos, error humano, catástrofes naturales, etc., es necesario realizar un análisis de toda la entidad para detectar otros o prevenirlos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.

La investigación está enfocada en las sociedades cooperativas que no cuentan con lineamientos, procedimientos y políticas para realizar las actividades operativas de forma eficiente; las que impiden o intervienen en la toma oportuna de decisiones; para la implementación de un gobierno corporativo, es necesario que se diseñen, esto con el fin de maximizar los recursos materiales y humanos, además prevenir o corregir riesgos.

La propuesta se diseñó considerando los problemas y necesidades que se determinaron a través de la investigación de campo realizada en la administración de las sociedades cooperativas, la cual tiene como finalidad contribuir a la mejora continua de los lineamientos, procesos, manuales y políticas que forman parte del gobierno corporativo.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO

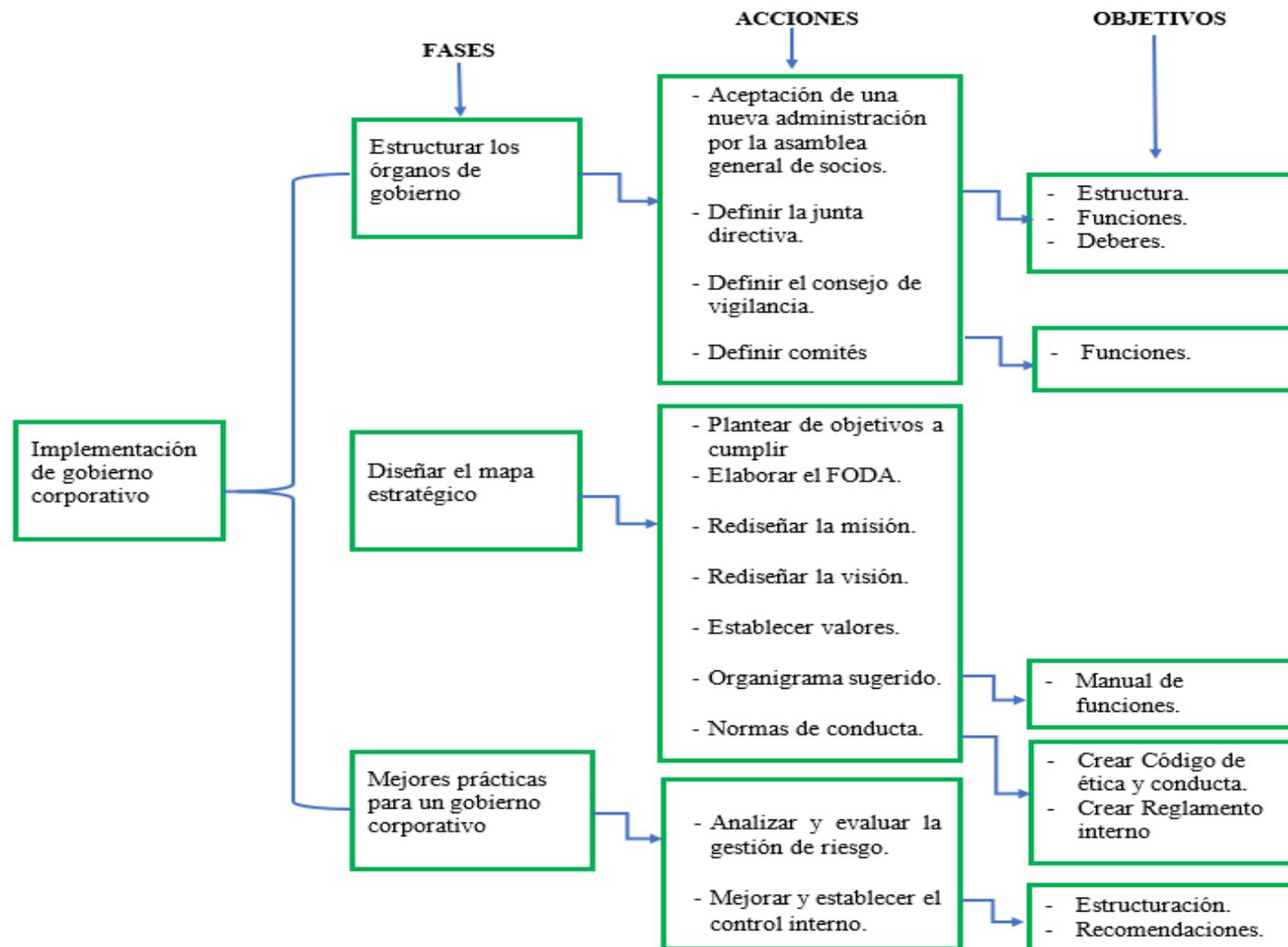
En este capítulo se presenta el análisis de la implementación de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, donde se sugieren lineamientos, procedimientos, políticas, manuales a desarrollar y el seguimiento continuo de estos; de esta manera se mantendrán en constante mejora, con el propósito de contribuir con la administración, alcanzar los objetivos planteados, obtener óptimos resultados en la toma de decisiones y el manejo de los recursos de la compañía.

4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN

Para el diseño de los lineamientos, procesos, políticas y manual de gobierno corporativo se tomó como base técnica la ISO 31000, aplicables a las entidades que quieren prevenir riesgos y corregirlos.

Con respecto a un sistema eficiente en el que se regulan las normas internas, gestión diaria, delegación de actividades, dar conocer a los interesados los deberes, derechos y el conocimiento del factor de riesgo. Esto con el propósito de promover el desarrollo de la empresa, cumplir con los objetivos planteados y asegurar las metas.

FIGURA 1: FLUJOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.



Fase I: Estructurar los órganos de gobierno

En esta fase se desarrollará lo siguiente: estructura de los órganos de gobierno, para cumplir con los objetivos de transparencia, sostenibilidad, ética, profesionalismo, para ello se debe elegir o reestructurar el consejo de vigilancia, junta directiva, los distintos comités, establecer los deberes y funciones de cada ente, con el fin de que la información financiera sea fiable.

Fase II: Diseñar un mapa estratégico

Una vez definidos los órganos de gobierno, se diseñará el mapa estratégico que contribuya con la comprensión de la sociedad cooperativa, para esto se elaboró un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), misión, visión, valores los cuales deberán estar descritos en el manual, crear código de ética conducta de igual manera el reglamento interno, las estrategias más importantes y el organigrama.

Fase III: Mejores prácticas para el gobierno corporativo.

Después de haber definido el mapa estratégico de la entidad, se determinará las herramientas que sirven de ayuda al desarrollo de gobierno corporativo. Es importante destacar que se debe evaluar la gestión de riesgos; los controles internos administrativos; además, realizar una reestructuración o implementación de nuevos procedimientos de ser necesario, una vez establecidos se sugiere realizar otra evaluación esto con el fin de conocer si se están obteniendo los resultados deseados o si es indispensable replantear.

4.3 BENEFICIOS.

A continuación, se presentan los beneficios de la implementación de un gobierno corporativo el cual contribuirá a la realización de los procesos al momento de desarrollar el trabajo; asimismo, las limitaciones que se presentan al momento de la transición de administración tradicional a moderno.

4.3.1 Beneficios de la propuesta de implementación de gobierno corporativo.

- Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la administración actual de la sociedad cooperativa.
- Identificar cuáles son las áreas que se necesitan procedimientos y que se renueven continuamente.
- Establecer políticas que ayuden a la correcta realización del trabajo y al comportamiento de los empleados.
- Identificar los riesgos a los que está expuesta la entidad realizando cuestionario y matrices esto con el fin de crear procesos, políticas o manuales para corregirlos.

4.4 CASO PRÁCTICO.



MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA SI SE PUEDE DE R.L.

FASE 1: ESTRUCTURAR LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.	57
1.1 Aceptación de una nueva administración por la asamblea general de socios.	57
1.2 Nombrar la junta directiva.	58
1.2.1 Estructura de la junta directiva.	60
1.2.2 Funciones de la junta directiva.	61
1.2.3 Deberes de los miembros de junta directiva:	64
1.2.4 Garantizar la sostenibilidad de la empresa.	65
1.2.5 Información financiera fiable.	67
1.3 Definir el consejo de vigilancia	67
1.3.1 Conformación del consejo de vigilancia	67
1.3.2 Requisitos para ser miembro	68
1.3.3 Sesiones del consejo	68
1.3.4 Convocatoria de reuniones	69
1.3.5 Funciones de la junta del consejo de vigilancia	69
1.4 Definir comités	70
1.4.1 Comités de apoyo	70
FASE 2: DISEÑAR EL MAPA ESTRATÉGICO	88
2.1 Plantear objetivos a cumplir	88
2.2 Elaborar el análisis FODA.	88
2.3 Rediseñar la misión.	90
2.4 Rediseñar la visión.	90
2.5 Establecer los valores.	91
2.6 Organigrama sugerido.	92
2.6.1 Manual de funciones.	94
2.6.2 Normas de conducta.	106
2.6.3 Crear un código de ética y conducta.	106
2.6.4 Crear el reglamento interno de trabajo	108
FASE 3: MEJORES PRÁCTICAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO	109
3.1 Analizar y evaluar la gestión de riesgos.	109
3.2 Mejorar y establecer el control interno.	131

3.2.1 Estructuración.	137
3.2.2 Recomendaciones para la ejecución.	139

INTRODUCCIÓN

El presente manual para la implementación de gobierno corporativo tiene como propósito describir de manera clara y específica a la sociedad cooperativa denominada SI SE PUEDE DE R.L., al momento de tomar la decisión de realizar un cambio en la manera de administrar, el cual será de gran utilidad ya que detalla distintas fases a seguir, actividades a desarrollar a lo largo del proceso como lo son: estructurar los órganos de gobierno, diseñar el mapa estratégico, mejores prácticas para el gobierno corporativo.

Este inicia por implementar los órganos de gobierno que tiene por objetivo hacer conciencia sobre el tema y definir la alta dirección; Además, el diseño del mapa estratégico que incluye elaborar un FODA el cual ayuda a definir la situación de la cooperativa tanto interna como externa, sugiere rediseñar misión, visión, definir valores y reestructuración del organigrama los cuales serán conforme a los objetivos y metas propuestos.

Por último, realizar la implementación de gobierno corporativo, comprenderá el análisis y evaluación de riesgos, donde se desarrollarán los cuestionarios, posteriormente las matrices de identificación y valoración, las cuales se actualizarán anualmente; con relación a la ejecución, la tendrá que desarrollar la cooperativa y darle el seguimiento correspondiente a los procedimientos, políticas y manuales desarrollados.

ALCANCE.

El presente manual está dirigido a los miembros de la SOCIEDAD COOPERATIVA SI SE PUEDE, DE R. L., empleados, miembros del consejo directivo y de los demás órganos internos, siendo el gerente general el responsable de dar cumplimiento con los lineamientos, procesos, políticas y manuales descritos a continuación.

OBJETIVOS.**Objetivo general:**

Establecer un conjunto de procedimientos, políticas y lineamientos para implementación de un gobierno corporativo en la sociedad cooperativa Sí se puede, de R.L., con el fin de contribuir al aprovechamiento de los recursos, mejora en la toma de decisiones, garantizar la fiabilidad de la información financiera y poder competir al nivel de otras empresas.

Objetivos específicos:

- Explicar el funcionamiento de los órganos de gobierno, la asamblea general de socios, la junta directiva, el consejo de vigilancia, la manera en que se realizará su nombramiento y quién será el ente encargado de la aprobación.
- Elaborar un análisis FODA acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, con el propósito de definir las deficiencias que se cuentan y tomar medidas que ayuden a mejorar los procedimientos.
- Aplicar la política del conocimiento del cliente para reafirmar la necesidad y legitimidad de las operaciones con recursos provenientes de actividades lícitas con el propósito de prevenir y evitar el fraude.

IMPORTANCIA.

Este manual es importante al momento de implementar el gobierno corporativo ya que describe los procedimientos preliminares, el desarrollo de los procesos a seguir, su retroalimentación, lo que conlleva a una nueva manera de gobernar en las organizaciones en las cuales están involucrados los accionistas, inversionistas, el consejo administrativo y el director general; lo que garantiza que la información de la sociedad cooperativa se presente de forma transparente, confiable y oportuna; además, de brindar certeza y seguridad.

BASE TÉCNICA.

El presente manual está elaborado bajo los lineamientos de la normativa ISO 31000 Herramienta para la Evaluación de Riesgos, el cual contiene procedimientos descritos, con el fin de detallar todas las actividades necesarias para disminuir los riesgos, entre ellos se pueden mencionar los siguientes beneficios.

- Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos;
- Reduce las pérdidas operativas;
- Permite aprovechar las oportunidades;
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos;
- Evaluar las prácticas y procesos de gestión de riesgo; y
- Desarrollar los procedimientos.

BENEFICIOS.

- Describe el procedimiento a seguir al momento de realizar una transición al gobierno corporativo desde su inicio hasta el seguimiento continuo que se le tendrá que dar en la entidad para su cumplimiento. Con el cual se incrementa el acceso de la empresa a financiamiento externo, lo que a su vez puede generar inversiones más importantes, y la contratación de más empleados.
- Contiene los perfiles necesarios para la contratación del recurso humanos, las funciones a desarrollar por estos; el orden jerárquico en el cual se deben representar en el organigrama de la sociedad cooperativa. Si, se está gestionando acertadamente puede reducir los costos y aumentar el valor de la sociedad, haciendo que las inversiones sean más atractivas, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento de la entidad.
- Incluye matriz de riesgos que sirven de ayuda para la valoración de estos, lo que se busca es reducir su ocurrencia para evitar una crisis financiera, cuyos costos económicos y sociales suelen ser devastadores.
- Da las pautas necesarias para definir la misión, visión, valores de la sociedad cooperativa, incluye un análisis FODA en donde se detallan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el propósito de realizar mejoras en el desempeño operacional a través de una asignación adecuada de los recursos y una mejor administración y en términos generales.
- Al someterse a un gobierno corporativo esto permite que la organización enfoque sus objetivos y las necesidades del negocio mejorando la cooperación y comunicación entre los administradores del negocio; la toma de decisiones que tienen que ver con la dirección estratégica.

- Al realizar la implementación de gobierno corporativo, se obtendrá una ayuda a la entidad al compararse con la competencia por el desarrollo de mejores prácticas y mecanismos de control sobre el correcto desempeño de la dirección ejecutiva.

Conocimiento preliminar de la sociedad cooperativa.

Matriz de conocimiento preliminar

N°	Pregunta	Descripción
1	Nombre de la Sociedad:	Sociedad Cooperativa Sí se Puede, de R.L.
2	Fecha de Constitución:	Fue constituida por medio de escritura pública, otorgada en la ciudad de San Salvador, a las diez horas del día 14 de marzo de 1985, ante los oficios notariales de José Alfredo Jiménez, inscrita en el Registro de Comercio, el día 19 de octubre del mismo año, al número 35 folios 473 al 502 del libro 1474 del Registro de Sociedades.
3	Giro:	Comercialización de productos electrónicos.
4	Naturaleza:	Sociedad cooperativa de responsabilidad limitada.
5	Capital social mínimo de constitución:	Diez mil dólares 00/100 (\$10,000.00)
6	Domicilio:	5ta avenida norte, número 127, San Salvador, El Salvador, Centroamérica.
7	Plazo:	Indeterminado
8	Sucursales:	Santa Ana, Santa Tecla, San Miguel y San Salvador.
9	Productos:	Consolas, bafles, guitarras, pianos, baterías, repuestos de aparatos electrónicos, micrófonos, bajos, violines y préstamos a socios.

Áreas principales

Funciones y actividades a desarrolladas por los departamentos, a continuación, se describen:

- **Compras:** este departamento es el encargado de planificar, dirigir, controlar las operaciones, administrar el almacenaje, coordinar la logística entre los proveedores al momento de realizar una importación y las compras locales.
- **Contabilidad:** mantener ordenada y actualizada, los libros legales, registros contables, realizarlos eficientemente, para que se refleje en los estados financieros la situación de la empresa, que permita al gerente general la toma de decisiones.
- **Créditos y cobros:** demostrar precisión en el análisis de capacidad de pago de los clientes, estos deben de llenar una serie de requisitos para el otorgamiento de un crédito, las cuentas que presentan mora pasan a gestión de cobros luego de cierto tiempo de atraso del cliente.
- **Mercadeo:** es el encargado de promover la marca, crear publicidad, dar a conocer las promociones, verificar las rotaciones de los productos según demanda para elaboración del plan de mercadeo.
- **Ventas:** es el encargado planear, ejecutar, controlar y dar seguimiento a las actividades de ventas, introducir nuevos productos al mercado, verificar que se está cumpliendo con las proyecciones.

FASE 1: ESTRUCTURAR LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.

1.1 Aceptación de una nueva administración por la asamblea general de socios.

Para dar inicio a la transición entre la administración tradicional y el gobierno corporativo es necesario que la asamblea general de socios como máxima autoridad, esté de acuerdo con dicho cambio y consciente de los beneficios que implica realizarlo. Entre los cuales se puede mencionar: el cumplimiento de metas, objetivos y aprovechamiento de los recursos, humanos, tecnológicos, financieros e infraestructura; además, de la reestructura de los órganos de gobierno.

La asamblea general está integrada por las personas inscritas en el libro de socios; las reuniones de este ente se realizarán según lo descrito en la escritura pública de constitución, las que pueden ser asambleas ordinarias y extraordinarias. Es importante tener en cuenta que para las sociedades cooperativas existe requisitos mínimos a cumplir en cada convocatoria de acuerdo con las disposiciones del Código de Comercio, ya que este menciona que se deberán hacer por lo menos una vez al año, y para que estas se realicen deberán de cumplir un quórum para que se pueda ejecutar en primera convocatoria, tendrá que estar la mitad más uno de los socios, si esta condición no se cumple se hace una segunda convocatoria de acuerdo a la cláusula de constitución.

Además, esta ley dispone la agenda a seguir y menciona que el socio solo tiene derecho a un voto; si este no pudiera hacerse presente a la asamblea tiene la opción de ser representado por una tercera persona la cual deberá de ser autorizada por escrito; en la asamblea toda decisión será aprobada con la mitad más uno de los votos de los presentes.

1.2 Nombrar la junta directiva.

La junta directiva deberá ser electa en la asamblea general de socios, esta será aprobada por la mitad más uno de los votos como mínimo, la cual tendrá una vigencia según lo estipulado en la escritura de constitución y al vencimiento del nombramiento, esta podrá ser reelegida. Cuando exista incumplimiento de objetivos, esta puede ser reestructurada si se estima conveniente, los miembros de este órgano pueden estar conformada por socios o empleados.

En caso de renuncia, muerte, impedimento o ausencia de cualquiera de los miembros, se llamará por parte de la junta directiva para suplirlo a cualquiera de los suplentes que hayan sido electos, siguiendo los lineamientos de las disposiciones legales vigentes. A continuación, se describe el perfil general que debe de cumplir y su estructura de este órgano. (Tabla No. 2)

Junta ordinaria y extraordinaria.

Este se reunirá según lo acuerde la escritura de constitución, para celebrar sesión válida será necesario un quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomará sus resoluciones cuando los votos sean la mitad más uno. Para el desarrollo de junta ordinaria se considere legal deberán estar reunidos en primera convocatoria como mínimo la mitad más uno de los miembros, o extraordinaria cuando se trate de asuntos como: la modificación del pacto social, emisión de obligaciones negociables o bonos, amortización de acciones, la cual necesitara de la asistencia de las tres cuartas partes de las acciones para ser desarrollada de igual manera para formular resolución.

Convocatoria de la junta directiva.

Se desarrollarán las reuniones en el domicilio social, no obstante lo anterior, estas sesiones se pueden realizar a través de video conferencias, cuando alguno de los miembros o la mayoría de ellos se encuentren en lugares distintos; de ser necesario, podrá ser solicitado por cualquier miembro de junta directiva, aunque la convocatoria sea girada por el presidente de este órgano; serán convocados de manera escrita por lo menos con ocho días de anticipación a la reunión, la cual deberá de contener el día, hora y lugar o medio en el caso de ser video conferencia (Art.258 Código de Comercio).

Si no existiera la asistencia requerida para desarrollar la junta, serán convocados los socios por segunda vez con un intervalo de dos días, y la asamblea sesionará válidamente con cualquiera que sea el número de los concurrentes. (Art. 119 Código de Comercio).

Prohibiciones para integrar la junta directiva:

- a. No podrán ser miembros quienes se puedan beneficiar al momento de tomar una decisión.
- b. No podrán ser miembros quienes tengan parentesco en cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con los socios o empleados.
- c. Está prohibido recibir dádivas u obsequios como gratificación de un negocio.
- d. Los funcionarios o empleados de cualquier otra sociedad constituida en El Salvador, que desarrolle el mismo ramo de negocios.
- e. Los insolventes o declarados en quiebra.
- f. Los condenados por sentencia ejecutoriada, por delito contra el patrimonio.

Perfil general de miembro de junta directiva

Requisitos	Cualidades
Nacionalidad	Salvadoreña.
Edad	Mayor de 25 años
Estudios	Licenciatura en contaduría pública, administración de empresa o ingeniería industrial.
Experiencia	Como mínimo de 2 años en cargos similares.
Otras cualidades	De honradez notoria. Contar con amplios conocimientos financieros. No haber sido declarado en quiebra.
Conocimientos	Trayectoria empresarial. Cargos desarrollados que impliquen los conocimientos y experiencias en materia financiera, legal y administrativa.
Aptitudes	Habilidad estratégica. Capacidad de selección de personal. Estabilidad emocional. Formación.

1.2.1 Estructura de la junta directiva.

- a. Presidente.
- b. Vicepresidente.
- c. Secretario.
- d. Tesorero.
- e. Suplente (Vocal).

1.2.2 Funciones de la junta directiva.

De acuerdo con lo establecido en el Código de Comercio en el pacto social se deberá incluir como desempeñar los cargos de la junta directiva, quienes tienen que cumplir con funciones importantes para el desarrollo correcto de las actividades, la mejora continua de la entidad y el aprovechamiento de los recursos económicos y humanos, las cuales son las siguientes:

- Nombrar, retribuir y destituir al gerente general de la sociedad, de igual manera que a los miembros de las demás gerencias.
- Aprobar previamente los estados financieros.
- Organizar convocatoria de asamblea generales ordinarias y extraordinarias cuando sea necesario.
- Autorizar la apertura o cierre de sucursales.
- Cumplir todas las funciones que por ley están expresamente asignadas, así como también las de asamblea.
- Nombrar al auditor interno.
- Normar cuando así se lo delegue la asamblea y aprobación del código de ética.
- Formar comités cuando se estime conveniente.
- Velar por la integridad y actualización de los sistemas contables y de información financiera.
- Ejecutar la visión, misión, el mapa estratégico, y los valores de la sociedad.
- Solicitar a la auditoría interna que aplique los informes sobre temas específicos, en el ámbito de su competencia e independencia funcional y de criterio.

a) Presidente:

Es la máxima autoridad inmediata, es la encargada de dirigir a la junta directiva y presidir las reuniones, además de las siguientes funciones:

- Ejercer la representación legal de la sociedad cooperativa;
- Presidir las reuniones de asamblea junta directiva;
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas en asamblea general de socios y junta directiva;
- Apoyar las actividades de la cooperativa;
- Dar seguimiento a los informes de la auditoría interna o cualquier otro tipo de informe de auditoría acerca del control por parte de la administración; y
- Sugerir a la asamblea general de socios y junta directiva cambio en las acciones que considere necesarios para el beneficio de la sociedad.

b) Vicepresidente:

La responsabilidad primordial es auxiliar al presidente y ayudar a guiar a la junta directiva a las metas establecidas, además de las siguientes funciones:

- Servir de auxiliar del presidente;
- Realizar los deberes del presidente en su ausencia o discapacidad;
- Realizar otras tareas que estén en las normas de la sociedad;
- Familiarizarse con cada comité; y
- Preparar y presentar un reporte a la junta directiva por cada reunión a la que asista en nombre del presidente.

c) Secretario:

Es una persona encargada de recibir y redactar la correspondencia de la junta directiva, además de llevar la agenda de las reuniones, custodiar y ordenar las actas, a continuación, se detallan las funciones.

- Elaborar y mantener al día las actas correspondientes a las reuniones de la junta directiva con sus respectivas firmas;
- Certificar acuerdos de junta general y junta directiva;
- Renovar con el presidente los acuerdos, resoluciones y demás decisiones de la junta directiva;
- Conservar en condiciones adecuadas todos los archivos de las actas;
- Redactar y firmar la correspondencia que deba mantener en el ejercicio de sus funciones;
- e
- Informar la agenda de los asuntos a tratar.

d) Tesorero:

Es el encargado de la recaudación, manejo e inversión de los ingresos de la sociedad cooperativa, además, de informar la situación financiera, el cual tiene las siguientes funciones:

- Dirigir, supervisar el departamento financiero;
- Actuar junto al presidente con respecto a los intereses económicos de la sociedad y el manejo de los fondos;
- Presentar los estados financieros a la asamblea general de socios;
- Designar fondos para pagar impuestos en las diferentes instituciones;
- Designar fondos para la distribución de utilidades; y

- Elaborar un presupuesto anual de los gastos.

e) Suplentes:

Son los encargados de asesorar a la junta directiva en las decisiones además de suplir cuando falte un miembro, de las cuales tienen las siguientes funciones.

- Tendrán carácter de asesores;
- No tiene voto en los acuerdos, solo voz;
- No generan dietas a excepción que suplan a propietarios;
- Realizan funciones encontradas por la junta directiva; y
- Realizan obligaciones delegadas por la junta directiva.

1.2.3 Deberes de los miembros de junta directiva:

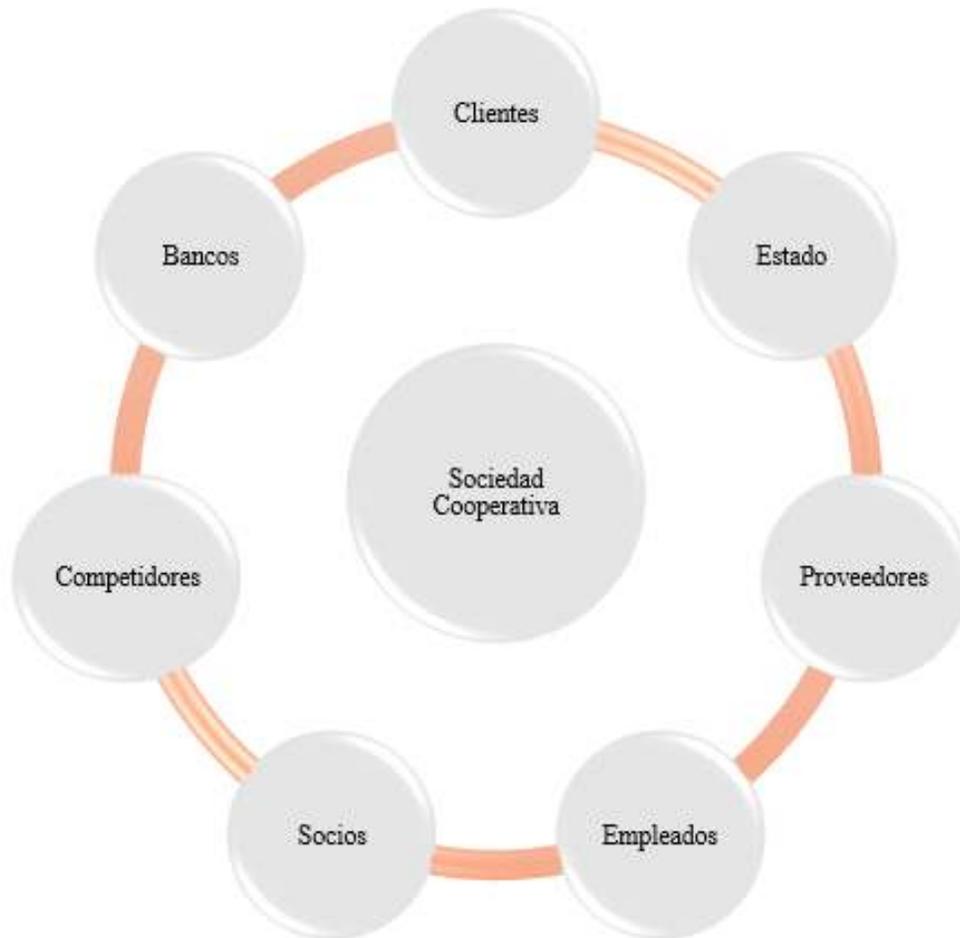
- Cumplir y velar por el cumplimiento del código de ética y conducta.
- Vigilar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a los auditores.
- Guardar la debida confidencialidad de la información tratada en cada reunión de junta directiva o cualquier otro tipo de información de la sociedad cooperativa.
- Comunicar de inmediato cualquier conflicto de intereses a la asamblea.
- Informarse y preparar adecuadamente para desarrollar a las reuniones.
- Contar con el tiempo suficiente para desarrollar las funciones que se designen según el cargo.
- Para el caso de los miembros suplentes, estar siempre debidamente informados sobre los temas tratados en cada reunión, con el propósito que pueda desempeñar su cargo cuando deba ejercer como miembro principal.

1.2.4 Garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Es aquella que crea valor económico y social a corto o largo plazo, contribuyendo al bienestar y al progreso de la sociedad cooperativa, dando lugar a cambios internos significativos. Es necesario tomar en cuenta algunos consejos para la sostenibilidad de la empresa, los cuales serán los siguientes:

- a) Grupos de interés: asegurarse de tenerlos claros, estos son los que están relacionados directa o indirectamente en las operaciones y además tiene una expectativa determinada acerca de la actuación de esta. Es importante identificar que se ofrece a los interesados, ya que de eso depende la sostenibilidad. (ver figura 2)
- b) Planes estratégicos: asesorarse para elaborarlo, con esto se podrá identificar las diferencias que darán más posibilidades de competitividad en el mercado, las variables importantes del entorno y la forma en que afectarán y quienes son los clientes potenciales.
- c) Sostenibilidad a largo plazo: mejora y genera beneficios sociales en la comunidad que se desenvuelve, no solo limitarse a no hacer daño, sino que hay cambiar el entorno.
- d) Diferencia: entre socios y empleados ya que cada uno se le remunera de una manera distinta, al primero con utilidades y al segundo con salarios. De ser necesario que una misma persona ocupe los dos puestos se debe manejar correctamente para evitar riesgos financieros y de mercado.
- e) Establecer políticas: esto para controlar al personal de manera objetiva, sin intereses personales, siendo imparciales con respecto a los procesos.

Figura 2: Grupos de interés.



- a) Control de gestión: ponerlo en marcha con énfasis en el aspecto financiero tomando en cuenta las herramientas de análisis, indicadores y el desempeño.
- b) Solicitud de asesoría: cuando se tenga que tomar decisiones sobre temas de gestión sobre el cual no se cuenten con experiencia, se debe solicitar asesoría a un experto según el problema.

1.2.5 Información financiera fiable.

Los estados financieros deben tener la posibilidad de proporcionar a sus usuarios información fiable, es decir que se encuentre libre de sesgo y errores significativos. Sin pretender que el principio de fiabilidad sea equivalente a la exactitud, esta busca la presentación fiel de la realidad financiera configurada a partir de los hechos económicos, transacciones y otros eventos.

1.3 Definir el consejo de vigilancia.

El consejo de vigilancia será electo en la asamblea general de socios, el cual tendrá una vigencia según lo descrito en la escritura de constitución, este puede ser reelecto, pero no podrá ser mayor de dos periodos consecutivos, para ello se deberá tener un quórum de la mitad más uno.

1.3.1 Conformación del consejo de vigilancia

Este podrá estar conformado por socios o personas ajenas a la cooperativa, de acuerdo con lo requerido en el pacto social, donde indica el número de miembros que integran dicho consejo.

El consejo de vigilancia estará integrado por:

- Un presidente.
- Un vicepresidente.
- Un secretario.
- Tres suplentes.

1.3.2 Requisitos para ser miembro

En cuanto al perfil necesario para formar parte del consejo de vigilancia se aplicará los siguientes requisitos:

- a) Ser de nacionalidad salvadoreña.
- b) Mayor de 25 años.
- c) Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- d) Estar libre de antecedentes delictivos.
- e) No tener parentesco de consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive con los demás miembros del consejo de vigilancia, junta directiva y el gerente.
- f) No haber sido declarado en quiebra.
- g) De honradez notoria.
- h) Estudios en Licenciatura en contaduría pública, administración de empresa o ingeniería industrial.
- i) Contar con amplios conocimientos financieros.
- j) Solvente con la cooperativa.

1.3.3 Sesiones del consejo

Las sesiones serán ordinarias y extraordinarias:

- a) Sesiones ordinarias se realizarán en días y horas fijas, establecidas previamente por el consejo.
- b) Sesiones extraordinarias se realizarán para tratar asuntos específicos y serán citadas, indicando día y hora:

- A solicitud del presidente del consejo de vigilancia.
- A solicitud de tres miembros del consejo de vigilancia, distintos al presidente.

1.3.4 Convocatoria de reuniones

Con respecto a las convocatorias de reuniones se realizarán según lo estipulado en la escritura de constitución; de manera escrita, con ocho días de anticipación, este debe contener hora, fecha y lugar realización. Si no existirá quórum requerido se convocará por segunda vez, según lo disponga el pacto social.

1.3.5 Funciones de la junta del consejo de vigilancia

A continuación, se presenta las funciones que debe cumplir cada uno de los miembros:

- a) Verificar el cumplimiento de procedimientos: se refiere a la regulación interna de la sociedad que tiene que ser revisada y modificada en caso de que lo necesite.
- b) Verificar el cumplimiento de acuerdos de asamblea de general: pedir un informe de cómo va el proceso de los acuerdos y una vez implementados darles seguimiento.
- c) Revisión de acuerdos de junta directiva: conocer y dar seguimiento a los acuerdos tomados para tener un control eficiente.
- d) Revisión y verificación de informes contables: mensualmente se sugiere pedir informes que revelen la información importante de la empresa como lo es: el control de inventario, ingresos, cortes de caja distribución de gastos, etc.
- e) Informar a la junta directiva y general del trabajo realizado y hallazgos encontrados.

1.4 Definir comités

Los comités se crean para resolver problemas que se presentan a diario, estos deben de ser de carácter permanente, ya que son los que supervisan la adecuada realización de las actividades y las mejoras que puedan tener.

Es un grupo de personas que forman parte de una empresa y que representan al resto de empleados; normalmente son los que se ocupan de negociar condiciones y resolver conflictos, son delegados de manera democrática por la junta directiva. Se sugiere crear comités en las áreas importantes de la sociedad, con esto se pretende tener control de estos.

1.4.1 Comités de apoyo

1.4.1.1 Comité de auditoría.

a) Definición

Se establece con la finalidad de supervisar los procesos contables y financieros de la cooperativa, estos contribuyen de manera importante al cumplimiento de los objetivos.

b) Integración

El comité será integrado por un presidente, vicepresidente y secretario, además se nombran tres suplentes, los cuales serán de apoyo y podrán asumir cualquiera de los cargos cuando uno de los miembros falte.

c) Funciones

- Implementar procedimientos con relación a la materia.
- Monitorear las transacciones, medidas de control y sistemas operativos.
- Elaborar e implementar el plan anual de auditoría.
- Informar a la junta directiva y consejo de vigilancia los hallazgos.

- Responsable de la evaluación y supervisión de auditores externos e internos.
- Confirmar el estatuto de auditoría interna y su plan de actividades, así como sus recursos.
- Asegurar la independencia de criterio de la actividad de auditoría externa e interna.

d) Idoneidad de los miembros

Los miembros del comité deberán de tener conocimientos básicos de análisis de estados financieros, auditoría, leyes y reglamentos aplicables; además, uno de los que conforman el comité deberá ser experto financiero, en este caso será el auditor interno, lo cual implica que tenga conocimiento de todo lo que se refiere a contabilidad y auditoría, otro requisito es ser empleado de la cooperativa o socio y tener como mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa, además, no tener familiares como proveedores o que laboren en una entidad que se dedique a lo mismo.

e) Capacitación de los miembros

Los integrantes del comité serán capacitados en temas de interés para sus cargos, por lo menos dos veces al año o de acuerdo con el plan de capacitaciones anual, además podrán solicitar colaboración de un experto cuando el tema a tratar sea de difícil aprendizaje; o se trate de un caso extraordinario.

f) Convocatoria a sesiones

Es importante establecer la frecuencia de las reuniones, las cuales serán desarrolladas de acuerdo con la planeación anual, la que deberá de ser notificada por medio de un memorándum o por correo electrónico.

g) Sistema de votación

De los seis miembros del comité solo tendrán voz y voto cinco, ya que el sexto será el auditor interno o externo, el cual solo tendrá voz, los miembros de los comités realizarán su votación a mano alzada, las decisiones tomadas se dejará constancia en actas.

h) Registro de actas

Mantener un registro de actas actualizado con las políticas y decisiones acordadas, con el fin de cumplir el plan de trabajo anual, estas deberán contener como mínimo la siguiente información:

- Número.
- Tipo de reunión.
- Lugar, fecha y hora de reunión.
- Forma de la convocatoria y el nombre del convocante.
- Número de miembros asistentes y convocados.
- Constancia de quórum.
- Asuntos tratados.
- Decisiones adoptadas y número de votos emitidos.
- Fecha y hora del término de la reunión.

1.4.1.2 Comité de crédito

a) Definición.

El comité de crédito es el responsable de estudiar las solicitudes de crédito presentada por los socios o clientes y darles respuesta, respetando las políticas aprobadas.

b) Integración.

El comité será integrado por un presidente, vicepresidente y secretario, además se nombran tres suplentes, los cuales serán de apoyo y podrán asumir cualquiera de los cargos cuando uno de los miembros falte.

c) Funciones.

- Participar en la aprobación de créditos.
- Ejecutar el programa de créditos.
- Sugerir reformas a los procesos de créditos.
- Velar por el cumplimiento de los procesos de créditos.
- Informar sobre la cartera de clientes con sus respectivas clasificaciones.
- Deberá regirse por las disposiciones y políticas crediticias establecidas por la junta directiva.
- Divulgación de las funciones y atribuciones acerca del ciclo del crédito.

d) Idoneidad de los miembros.

Los miembros del comité deberán de tener conocimientos básicos de análisis de créditos y de papelería necesaria para respaldo; además, deberá de contener un experto el cual será el encargado de revisar las solicitudes de créditos, ya que es el que conoce todo el proceso para solicitarlo y aprobarlo, esto implica que tenga conocimiento de todo lo que se refiere al área, otro requisito es

ser empleado de la cooperativa o socio y tener como mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa, además, no tener familiares como proveedores o que laboren en una entidad que se dedique a lo mismo.

e) Capacitación de los miembros

Los integrantes del comité serán capacitados en temas de interés para sus cargos, por lo menos dos veces al año o de acuerdo con el plan de capacitaciones anual, además podrán solicitar colaboración de un experto cuando el tema a tratar sea de difícil aprendizaje; o se trate de un caso extraordinario.

f) Convocatoria a sesiones

Es importante establecer la frecuencia de las reuniones, las cuales serán desarrolladas de acuerdo con la planeación anual, la que deberá de ser notificada por medio de un memorándum o por correo electrónico.

g) Sistema de votación

De los seis miembros del comité solo tendrán voz y voto cinco, ya que el sexto será el encargado de crédito, el cual solo tendrá voz, los miembros de los comités realizarán su votación a mano alzada, las decisiones tomadas se dejará constancia en actas.

h) Registro de actas

Mantener un registro de actas actualizado con las políticas y decisiones acordadas, con el fin de cumplir el plan de trabajo anual, estas deberán contener como mínimo la siguiente información:

- Número.
- Tipo de reunión.
- Lugar, fecha y hora de reunión.
- Forma de la convocatoria y el nombre del convocante.
- Número de miembros asistentes y convocados.
- Constancia de quórum.
- Asuntos tratados.
- Decisiones adoptadas y número de votos emitidos.
- Fecha y hora del término de la reunión.

1.4.1.3 Comité de planeación

a) Definición

Es el encargado de asesorar a la junta directiva en cuanto a las estrategias a corto o mediano plazo y que no contravenga con la misión, visión y objetivos de la cooperativa; además de una implementación efectiva, para ello tienen que realizar un plan financiero y estratégico.

b) Integración

El comité será integrado por un presidente, vicepresidente y secretario, además se nombran tres suplentes, los cuales serán de apoyo y podrán asumir cualquiera de los cargos cuando uno de los miembros falte.

c) Funciones.

- Asegurar que la empresa encuentre un rumbo fijo.
- Planeación a corto y largo plazo.

- Cerciorarse que las acciones sean congruentes con la visión.
- Analizar y evaluar las posibles inversiones y fuentes de financiamiento con criterios y técnicas de evaluación formal.
- Supervisar el plan anual de capacitaciones.
- Revisión anual del FODA.

d) Idoneidad de los miembros.

Los miembros del comité deberán de tener conocimientos básicos de planeación estratégica; además, uno de los integrantes del comité deberá ser experto, este podrá ser el gerente general, ya que es el que tiene conocimiento de todas las áreas de la cooperativa, otro requisito es ser empleado de la cooperativa o socio y tener como mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa, además, no tener familiares como proveedores o que laboren en una entidad que se dedique a lo mismo.

e) Capacitación de los miembros.

Los integrantes del comité serán capacitados en temas de interés para sus cargos, por lo menos dos veces al año o de acuerdo con el plan de capacitaciones anual; además, podrán solicitar colaboración de un experto cuando el tema a tratar sea de difícil aprendizaje; o se trate de un caso extraordinario.

f) Convocatoria a sesiones.

Es importante establecer la frecuencia de las reuniones, las cuales serán desarrolladas de acuerdo con la planeación anual, la que deberá de ser notificada por medio de un memorándum o por correo electrónico.

g) Sistema de votación.

De los seis miembros del comité solo tendrán voz y voto cinco, ya que el sexto será el encargado de crédito, el cual solo tendrá voz, los miembros de los comités realizarán su votación a mano alzada, las decisiones tomadas se dejará constancia en actas.

h) Registro de actas.

Mantener un registro de actas actualizado con las políticas y decisiones acordadas, con el fin de cumplir el plan de trabajo anual, estas deberán contener como mínimo la siguiente información:

- Número.
- Tipo de reunión.
- Lugar, fecha y hora de reunión.
- Forma de la convocatoria y el nombre del convocante.
- Número de miembros asistentes y convocados.
- Constancia de quórum.
- Asuntos tratados.
- Decisiones adoptadas y número de votos emitidos.
- Fecha y hora del término de la reunión.

1.4.1.4 Comité de compras.

a) Definición.

Es el encargado de realizar todo el proceso de las compras desde la selección de los proveedores mediante cotizaciones hasta el pago de la mercadería, tomando como base el presupuesto anual.

b) Integración.

El comité será integrado por un presidente, vicepresidente y secretario, además se nombran tres suplentes, los cuales serán de apoyo y podrán asumir cualquiera de los cargos cuando uno de los miembros falte.

c) Funciones.

- Verificar las cotizaciones.
- Evaluar y sugerir modificaciones del plan de compras anuales.
- Aplicar políticas de compras y sugerir nuevas.
- Verificar si los precios de mercadería son los mejores.
- Supervisar que los retaceos estén elaborados correctamente.
- Participar en la elección de los proveedores.
- Supervisar la rotación de la mercadería.

d) Idoneidad de los miembros.

Los miembros del comité deberán de tener conocimientos básicos de gestión de compras, tanto nacionales como internacionales; asimismo deberá de contar con un experto, el cual podrá ser el encargado de compras, ya que es el que tiene conocimiento de todo el proceso que se realiza desde la selección de proveedores hasta el pago de la mercadería, otro requisito es ser empleado de la cooperativa o socio y tener como mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa; además, no tener familiares como proveedores o que laboren en una entidad que se dedique a lo mismo.

e) Capacitación de los miembros.

Los integrantes del comité serán capacitados en temas de interés para sus cargos, por lo menos dos veces al año o de acuerdo con el plan de capacitaciones anual, además podrán solicitar colaboración de un experto cuando el tema a tratar sea de difícil aprendizaje; o se trate de un caso extraordinario.

f) Convocatoria a sesiones.

Es importante establecer la frecuencia de las reuniones, las cuales serán desarrolladas de acuerdo con la planeación anual, la que deberá de ser notificada por medio de un memorándum o por correo electrónico.

g) Sistema de votación.

De los seis miembros del comité solo tendrán voz y voto cinco, ya que el sexto será el encargado de crédito, el cual solo tendrá voz, los miembros de los comités realizarán su votación a mano alzada, las decisiones tomadas se dejará constancia en actas.

h) Registro de actas.

Mantener un registro de actas actualizado con las políticas y decisiones acordadas, con el fin de cumplir el plan de trabajo anual, estas deberán contener como mínimo la siguiente información:

- Número.
- Tipo de reunión.
- Lugar, fecha y hora de reunión.
- Forma de la convocatoria y el nombre del convocante.
- Número de miembros asistentes y convocados.
- Constancia de quórum.
- Asuntos tratados.
- Decisiones adoptadas y número de votos emitidos.
- Fecha y hora del término de la reunión.

1.4.1.5 Comité de finanzas

a) Definición.

El que realiza la gestión de los fondos y define el presupuesto anual de la cooperativa, para ello realiza un análisis de la situación financiera y los gastos que tiene cada área, esto con el fin de proporcionar los suficientes recursos.

b) Integración.

El comité será integrado por un presidente, vicepresidente y secretario; además se nombran tres suplentes, los cuales serán de apoyo y podrán asumir cualquiera de los cargos cuando uno de los miembros falte.

c) Funciones.

- Gestión de fondos.
- Elaborar el presupuesto anual.
- Gestión eficiente de los fondos.
- Administración vinculada a cobros y pagos.
- Informe anual de cuentas.
- Sugerir modificaciones al presupuesto anual.
- Revisar el estado de situación financiera anual.

d) Idoneidad de los miembros.

Los miembros del comité deberán de tener conocimientos básicos de finanzas y de elaboración de presupuestos; además, el comité deberá de contar con un experto, el cual será el gerente financiero, ya que es el que tiene conocimiento de las finanzas de la cooperativa, otro requisito es ser empleado de la cooperativa o socio y tener como mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa; asimismo, no tener familiares como proveedores o que laboren en una entidad que se dedique a lo mismo.

e) Capacitación de los miembros.

Los integrantes del comité serán capacitados en temas de interés para sus cargos, por lo menos dos veces al año o de acuerdo con el plan de capacitaciones anual, además podrán solicitar colaboración de un experto cuando el tema a tratar sea de difícil aprendizaje; o se trate de un caso extraordinario.

f) Convocatoria a sesiones.

Es importante establecer la frecuencia de las reuniones, las cuales serán desarrolladas de acuerdo con la planeación anual, la que deberá de ser notificada por medio de un memorándum o por correo electrónico.

g) Sistema de votación.

De los seis miembros del comité solo tendrán voz y voto cinco, ya que el sexto será el encargado de crédito, el cual solo tendrá voz, los miembros de los comités realizarán su votación a mano alzada, las decisiones tomadas se dejará constancia en actas.

h) Registro de actas.

Mantener un registro de actas actualizado con las políticas y decisiones acordadas, con el fin de cumplir el plan de trabajo anual, estas deberán contener como mínimo la siguiente información:

- Número.
- Tipo de reunión.
- Lugar, fecha y hora de reunión.
- Forma de la convocatoria y el nombre del convocante.
- Número de miembros asistentes y convocados.
- Constancia de quórum.
- Asuntos tratados.
- Decisiones adoptadas y número de votos emitidos.
- Fecha y hora del término de la reunión.

1.4.1.6 Comité de riesgos.

a) Definición.

Garantizar la adecuada organización, monitoreo de las actividades para prevenir los riesgos que se puedan ocasionar y realizar estrategias para mejorar los procesos, asimismo reaccionar rápidamente cuando se den los problemas, además de ser apoyo a la junta directiva en la toma de decisiones.

b) Integración.

El comité será integrado por un presidente, vicepresidente y secretario, además se nombran tres suplentes, los cuales serán de apoyo y podrán asumir cualquiera de los cargos cuando uno de los miembros falte.

c) Funciones.

- Plan anual de valoración de riesgos por áreas.
- Proponer la estrategia política, planes y procedimientos necesarios para la identificación, evaluación, seguimiento control y mitigación tanto de los riesgos internos como externos.
- Definir métodos y proponer lineamientos para la identificación, medición, registros, análisis y reportes de eventos e incidentes en materia de riesgos, procurando su permanente actualización.
- Proponer el desarrollo y la actualización de los sistemas de información a fin de mejorar la gestión de los riesgos.
- Asistir a las distintas gerencias en la definición de las características de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas cuando así les sea solicitado.

- Monitorear las exposiciones a riesgos y contrastarlas con los límites de tolerancia aprobados.
- Informar a la junta directiva los resultados de sus valoraciones sobre las exposiciones a riesgos.
- Recomendar límites, estrategias y políticas.

d) Idoneidad de los miembros.

Los miembros del comité deberán de tener conocimientos básicos de análisis de riesgos, elaboración de matrices de medición y apetito a este; de igual forma el comité deberá de contar con un experto en evaluación, este será designado por la junta directiva, otro requisito es ser empleado de la cooperativa o socio y tener como mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa, además, no tener familiares como proveedores o que laboren en una entidad que se dedique a lo mismo.

e) Capacitación de los miembros.

Los integrantes del comité serán capacitados en temas de interés para sus cargos, por lo menos dos veces al año o de acuerdo con el plan de capacitaciones anual, además podrán solicitar colaboración de un experto cuando el tema a tratar sea de difícil aprendizaje; o se trate de un caso extraordinario.

f) Convocatoria a sesiones.

Es importante establecer la frecuencia de las reuniones, las cuales serán desarrolladas de acuerdo con la planeación anual, la que deberá de ser notificada por medio de un memorándum o por correo electrónico.

g) Sistema de votación.

De los seis miembros del comité solo tendrán voz y voto cinco, ya que el sexto será el encargado de crédito, el cual solo tendrá voz, los miembros de los comités realizarán su votación a mano alzada, las decisiones tomadas se dejará constancia en actas.

h) Registro de actas.

Mantener un registro de actas actualizado con las políticas y decisiones acordadas, con el fin de cumplir el plan de trabajo anual, estas deberán contener como mínimo la siguiente información:

- Número.
- Tipo de reunión.
- Lugar, fecha y hora de reunión.
- Forma de la convocatoria y el nombre del convocante.
- Número de miembros asistentes y convocados.
- Constancia de quórum.
- Asuntos tratados.
- Decisiones adoptadas y número de votos emitidos.
- Fecha y hora del término de la reunión.

Para ser elegido o nombrado miembro de un comité debe tener los siguientes requisitos, los cuales serán indispensables para la realización de las actividades:

- Ser socio o empleado y tener mínimo un año de antigüedad dentro de la cooperativa.
- Tener conocimiento de las actividades a desarrollar dentro del comité o haber sido miembro de uno igual al que se integra.
- No tener familiares o amigos que sean proveedores o que pertenezcan a una cooperativa que se dedique al mismo giro.

Los miembros de los comités tienen prohibiciones, las cuales si se cometen serán expulsadas de dichos comités, estas son las siguientes:

- Votar cuando se trate de asuntos que afecten su responsabilidad.
- Pertener a la junta directiva o al consejo de vigilancia.
- No aceptar dadas o regalías de proveedores o cliente.
- Revelar información sobre la sociedad cooperativa sin la debida autorización del comité.
- Distorsionar las decisiones tomadas en los comités.

Los miembros de los comités pueden renunciar al cargo o ser removidos por las siguientes causas.

- Por no asistir a cuatro sesiones consecutivas o cuarenta por ciento de las sesiones celebradas en el año, sin causa justificada.
- Por graves infracciones ocasionadas en ejercicio de su cargo de miembros de comité.
- Por falta grave cometida contra los intereses patrimoniales, sociales y económicos de la cooperativa.

- Por todo acto inmoral que desmejore notoriamente la imagen de la cooperativa o cualquier agresión física o verbal contra cualquier miembro de los comités, de la junta directiva, consejo de vigilancia o cualquier funcionario.

FASE 2: DISEÑAR EL MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación y valoración mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos.

2.1 Plantear objetivos a cumplir

Los objetivos por cumplir es lo primero que se debe definir al momento de diseñar un mapa estratégico en los cuales se involucran recursos económicos, humanos, tecnológicos y estructurales, estos son ya sea corto o largo plazo; es importante tener en cuenta que es posible que se presenten obstáculos o dificultades al momento de echar andar cualquier tipo de meta, las que pueden poner en peligro el negocio en marcha de la entidad. Sin dejar de lado que la propuesta no exceda los medios con los que se cuenta.

2.2 Elaborar el análisis FODA.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos definidos claros. 2. Recursos humanos comprometidos. 3. Infraestructura y ubicación central adecuada. 4. Portafolio de servicios adecuados. 5. Tecnología de información. 6. Presencia de mercado mayormente en el área urbana. 7. Gobernabilidad involucrada con operaciones. 8. Empresa con alto grado de responsabilidad social 9. Estructura organizativa apropiada. 10. Cobertura departamental. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de análisis al asignar el precio de venta a los productos. 2. Falta de visión empresarial en cumplimiento de objetivos. 3. Agencias (San Salvador cuenta con tres sucursales) estas agencias están ubicadas inadecuadamente ya que los índices de ventas son bajos debido a que están muy cerca. 4. Falta de presencia de mercado en zonas rurales. 5. Restricciones en el sistema información. 6. Falta de cultura metodológica 7. Desconocimiento y falta de seguimiento de los productos y servicios ofrecidos. 8. Falta un plan de introducción y capacitación (directores y personal) 9. Falta de procesos administrativos y operativos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión a nuevos mercados. 2. Creación de nuevos servicios, y alianzas estratégicas. 3. Buena utilización del recurso humano en la gestión de la sociedad cooperativa. 4. El capital de trabajo es propio lo que permite tomar decisiones financieras autónomas. 5. Conocer las debilidades nos da oportunidad de realizar mejoras en los procesos y fortalecernos. 6. Acceso a tecnología de punta sin necesidad de adquirir créditos. 7. Posibilidades de ganar licitaciones con organismos del Estado. 8. Buena clasificación bancaria la cual permite beneficios bancarios si hubiese necesidad de adquirir préstamos. 9. Espacios en locales ociosos. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competitividad en el sector de microempresa. 2. Crisis económica. 3. Incremento en la inseguridad. 4. La indiscreción de algunos miembros del consejo directivo con relación a lo operativo genera un ambiente hostil y bajo la productividad del personal. 5. La innovación constante de los productos genera que la obsolescencia de los inventarios incremente significativamente. 6. No se cuenta con un plan de motivación, incentivos y promociones, para los clientes. 7. Dificultad en la incorporación de nuevos socios a la sociedad cooperativa. 8. Falta de regulación en la implementación de gobierno corporativo.

2.3 Rediseñar la misión.

La misión es una parte fundamental para la planificación estratégica, se trata de cumplir con el objetivo propuesto, de la cual la empresa se tiene que hacer las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?, esto se refiere a realizar un examen que defina la razón de ser de la entidad.
- ¿Qué es lo que buscamos?, esto para establecer los propósitos que se pretenden lograr.
- ¿Qué y porqué lo hacemos?, esto con fin de expresar los valores, principios y motivaciones para el desarrollo.
- ¿Para quién trabajamos?, reconocer los receptores de información y clientes potenciales.

2.4 Rediseñar la visión.

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que se desea, para cumplir de manera exitosa lo que se quiere lograr, a continuación, se realizan las siguientes interrogantes:

- ¿Qué quiero lograr?, planear las metas siempre y cuando sean accesibles.
- ¿Dónde quiero estar?, realiza diferentes escenarios para escoger el que mejor se acople a sus necesidades.
- ¿Para quién lo hare?, expresa quienes serán los beneficiarios.
- ¿Ampliar las funciones? realiza una planeación tomando en cuenta los recursos económicos, financieros, humanos, de cómo se verá la empresa a futuro.

2.5 Establecer los valores.

Los valores complementan la misión y ayudan a conformar la visión, son la compilación de principios éticos y culturales que evidencia el compromiso con la sociedad y las buenas costumbres respecto a la empresa, es recomendable no formular más de siete valores para no perder la credibilidad.

A continuación, se describen algunos ejemplos de valores cooperativos el cual se tienen que poner en un lugar visible al público:

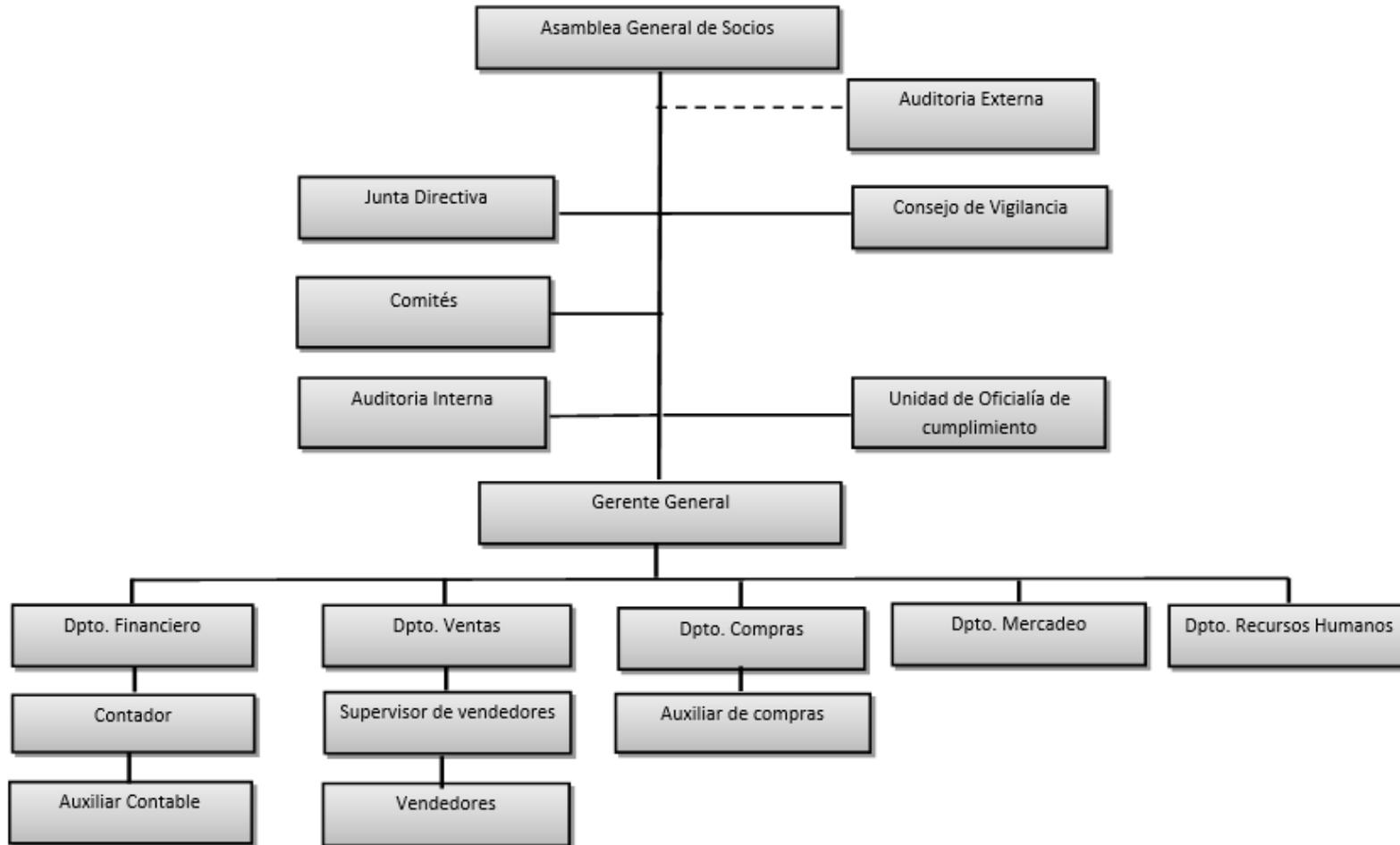
- Integración: convencidos de que somos un equipo de trabajo sólido que nos esforzamos todos los días para garantizar y ofrecer la mejor calidad en los productos y servicios a nuestros clientes y socios.
- Servicio al cliente: conjunto de actividades que se ofrecen con el fin de que el cliente goce del mejor servicio y que obtenga los productos en su momento, logrando por ello la búsqueda de la fidelidad.
- Ética empresarial: dada la necesidad que se tiene del respeto entre los socios, clientes, proveedores, competidores y empleados tanto al interior de la entidad como fuera de esta practicamos una constructiva y sana competencia.
- Responsabilidad: la finalidad principal del recurso humano de la sociedad es trabajar con responsabilidad hacia los socios, clientes, proveedores y la sociedad en general.
- Calidad: la persistencia de mantener la calidad en la prestación de servicios y los productos tanto a los socios, como clientes.
- Lealtad: fomentar el principio la confianza y fidelidad de nuestros empleados, socios y clientes.

- Confianza: sin duda alguna es importante ya que se trata de la certeza o esperanza firme que se tiene en la sociedad cooperativa, el cual es capaz de transmitir, es necesario para poder crecer y permite evolucionar.

2.6 Organigrama sugerido.

Para definir las funciones del personal es necesario reestructurar el organigrama, esto con el fin de saber rápidamente quiénes son las autoridades, así como la jerarquía y la relación entre ellos.

Figura 4: Organigrama de la sociedad cooperativa.



2.6.1 Manual de funciones.

Es un documento que define de manera clara los requerimientos necesarios para el desempeño de un cargo, tomando en cuenta la relación que tiene con otros procesos, en particular los procedimientos de selección del personal, el cual facilita la evaluación del desempeño laboral, así mismo es imprescindible para establecer la jerarquía dentro del organigrama de la entidad, ayuda a especificar cada una de las funciones a desarrollar en el marco del trabajo.

Sí, se puede sociedad cooperativa de R.L.

Manual de funciones



Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Oficial de cumplimiento
Dependencia	Junta directiva
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciado en contaduría pública con maestría en finanzas.
Edad	Mayor de 30 años
Requisitos de experiencia	Dos años de experiencia en cargos similares

Objetivo principal

Controlar las actividades relacionadas con el manejo de fondos, crear el plan anual de capacitaciones, trabajo y velar por la gestión de los riesgos.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Con conocimientos de computación a nivel de usuario avanzado, específicamente en programas utilitarios genéricos. ● Conocimientos intermedios de matemática y análisis estadístico y financiero. ● Conocimientos de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo. ● Conocimientos de legislación tributaria y otras similares que regulan las entidades en el país. ● Conocimientos avanzados de contabilidad en todas sus acepciones. ● Conocimientos intermedios de administración general. ● Conocimientos básicos de administración de recursos humanos. ● Buena redacción y ortografía. Liderar la función estratégica. ● Reportar a la Unidad Financiera de la Fiscalía cualquier operación sospechosa.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente general
Dependencia	Administración
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciado en administración de empresas, o carreras afines con maestría en finanzas.
Edad	Mayor a 30 años
Requisitos de experiencia	Cinco años de experiencia en cargos similares

Objetivo principal

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar los errores o diferencias, además de analizar toda clase de inconvenientes dentro de la empresa.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar la función estratégica. ● Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios. ● Tener alineadas a las distintas gerencias. ● Definir políticas generales de administración. ● Dirigir y controlar el desempeño de áreas ● Presentar a la junta directiva y consejo de vigilancia estados de situación e información de la sociedad. ● Velar por el respeto de las normas de conducta. ● Velar por el cumplimiento de leyes aplicables. ● Actuar en coherencia con los valores cooperativos.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Auditor interno
Dependencia	Gerencia general
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en contaduría pública
Edad	18-40 años
Requisitos de experiencia	Cuatro años de experiencia en cargos similares

Objetivo principal

Examinar y evaluar la adecuada y eficiencia aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación constante de planes y objetivos. ● Estudio de las políticas y sus prácticas. ● Revisión constante de la estructura orgánica. ● Estudio constante de las operaciones de la empresa. ● Revisión del equilibrio de las cargas de trabajo. ● Fiabilidad e integridad de los informes financieros y operativa, los medios utilizados para identificar, medir, dosificar y divulgar dicha información. ● Verificar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos internos, deben revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de lo indicado y pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si las cumplen. ● Poseer conocimientos, aptitudes y disciplinas requeridos para llevar cabo sus responsabilidades.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente de mercadeo
Dependencia	Ventas
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en mercadeo internacional
Edad	22 – 40 años
Requisitos de experiencia	Tres años en cargos similares

Objetivo principal

Definir un plan estratégico de marketing acorde a los objetivos empresariales y establecer un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un plan de marketing. ● Realizar análisis de clientes, proveedores y competencia. ● Innovar en tendencias tecnológicas para nuevos productos. ● Analizar la rentabilidad de los diferentes productos. ● Analizar el comportamiento de la demanda. ● Formular e implementar políticas relacionadas a mercadeo. ● Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados. ● Promocionar los diferentes productos. ● Informar sobre los resultados de promover los productos.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente financiero
Dependencia	Administración
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en administración de empresas, contaduría pública maestría en finanzas.
Edad	28 – 45 años
Requisitos de experiencia	Tres años en cargos similares

Objetivo principal

Análisis de los flujos de efectivo producidas en las operaciones del negocio y maximizar el valor de la empresa para garantizar la sostenibilidad de esta.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar el manejo oportuno y adecuado de la información contable y financiero. ● Administrar eficientemente el efectivo. ● Seleccionar y evaluar las inversiones a realizar. ● Aplicar las políticas relacionadas al cargo. ● Programar pago de dividendos. ● Presentar informes sobre la situación de la empresa.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente de recursos humanos
Dependencia	Administración
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en psicología, administración de empresas o ingeniería industrial
Edad	25 – 40 años
Requisitos de experiencia	Dos años en cargos similares

Objetivo principal

Ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos sólo la administración de personal.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar las metas asignadas al personal. ● Coordinar la evaluación y capacitación del personal. ● Supervisar el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal. ● Aclarar consultas sobre derechos y beneficios. ● Elaborar los contratos del personal. ● Emitir resolución de vacaciones y permisos. ● Realizar el proceso de selección del personal.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente de compras
Dependencia	Administración
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en administración de empresas, o carreras afines.
Edad	25 – 40 años
Requisitos de experiencia	Dos años en gestión de compras

Objetivo principal

Asegurar que todos los bienes servicios, productos para la venta necesarios para la operación del negocio, se ordenen y se envíen oportunamente a las sucursales, además es responsable de controlar los niveles de inventario.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar las compras a fin de garantizar la llegada oportuna de los productos. ● Elaborar el plan anual de compras. ● Evaluar los proveedores. ● Coordinar con las sucursales los requerimientos de productos. ● Coordinar con los proveedores las órdenes de compra. ● Revisar el presupuesto anual de compras. ● Coordinar y supervisar las importaciones de mercadería. ● Coordinar y supervisar las compras locales.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente de ventas
Dependencia	Ventas
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en administración de empresas o mercadeo
Edad	25 – 40 años
Requisitos de experiencia	Dos años en cargos similares

Objetivo principal

Coordinar las actividades de ventas, los planes de comercialización a fin de lograr el posicionamiento de la sociedad, con base a políticas establecidas para la venta de productos y servicios.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función al plan estratégico. ● Coordinar los planes de trabajo de los vendedores semanal, mensual y anual. ● Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables. ● Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes. ● Impulsar la apertura a nuevos mercados. ● Medición y evaluación del desempeño del personal de ventas. ● Verificar los nuevos productos del mercado para comercializarlos.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Contador general
Dependencia	Gerencia financiera
Número de cargos	Uno

Requisitos Mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en contaduría pública.
Edad	25-40 años
Requisitos de experiencia	Dos años de experiencia en puestos similares

Objetivo principal

Planificar las actividades contables de la sociedad cooperativa, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificar y coordinar las operaciones administrativas contables. ● Coordina y supervisa las actividades de revisión, contabilización y codificación. ● Controla la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros. ● Examinar, clasificar, codificar y contabilizar, transferencias bancarias, nómina de personal, notas de crédito y débito, cheques, ingresos, gastos. ● Velar por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad y los módulos y otros programas necesarios para la realización de sus labores. ● Revisar y firmar las conciliaciones bancarias. ● Elaborar los estados financieros para su presentación al consejo directivo. ● Elaborar un reporte detallado de los ingresos y gastos semanales y hacer una comparación con el presupuesto para determinar que se esté cumpliendo con este. ● Supervisar que los libros contables y administrativos se encuentren actualizados y resguardado adecuadamente.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar contable
Dependencia	Administración
Número de cargos	Uno

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Cuarto año de licenciatura en contaduría pública
Edad	20 – 30
Requisitos de experiencia	Dos años de experiencia

Objetivo principal

Ejecutar las actividades contables de la sociedad cooperativa, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de crédito. ● Análisis de cuentas. ● Análisis de gestión contable y financiera. ● Asesor comercial y financiero. ● Auxiliar de presupuesto. ● Auxiliar de cuentas por pagar. ● Auxiliar de cuentas por cobrar. ● Registro de ingresos y remesas. ● Realizar cortes de caja. ● Actualización de los libros contables y administrativos. ● Elaboración de las declaraciones de impuestos. ● Contabilización de ingresos, gastos.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Supervisor de vendedores
Dependencia	Ventas
Número de cargos	Seis

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Licenciatura en mercadeo o carreras afines.
Edad	25-45
Requisitos de experiencia	Cinco años de experiencia en puestos similares

Objetivo principal

Controlar los planes, metas comerciales establecidas, velar por que la sucursal se encuentre ordena, se cumplan con los horarios, además asegurarse que se trate al cliente de buena manera cumpliendo con la misión de la sociedad cooperativa.

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta. ● Buscar y elegir otros canales de distribución y venta ● Coordinar los planes de trabajo de los vendedores semanal, mensual y anual. ● Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables. ● Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes. ● Medición y evaluación del desempeño del personal de ventas. ● Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan en relación con su área, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes.

2.6.2 Normas de conducta.

Las normas de conducta definen el comportamiento deseado dentro de un grupo social; el cual está constituido por una serie de reglas prácticas, tareas, actividades y acciones que se deben seguirse y ajustarse, cuyo objeto principal es una convivencia armónica sustentadas en acciones en todos los ámbitos que se frecuentan. Cuando estas se incumplen causan inestabilidad, malestar, por tal razón en la sociedad existen una serie de valores éticos y morales que deben de cumplirse para el buen ambiente.

2.6.3 Crear un código de ética y conducta.

El código de ética y conducta es una herramienta que contiene normas que rigen el comportamiento de los miembros de consejo directivo, empleados y socios su contenido está basado en los principios éticos y morales de integridad; los deberes, derechos, obligaciones, principios, conflictos, confidencia de intereses entre el personal es necesario una autorregulación que permita tener un punto de referencia para tomar decisiones adecuadas respecto al manejo de los asuntos internos (Ver anexo N° 3). Este documento deberá ser aprobado por la junta directiva a continuación se presenta un modelo de punto de acta:

Modelo de certificación de punto de acta.

El infrascrito secretario de la junta general de la Sociedad Cooperativa Si se puede de R.L., certifica:

Que según consta en el libro de actas de junta general de socios que lleva la sociedad cooperativa, reunidos todos en fecha veinte de septiembre del año dos mil diecisiete, a las nueve horas, según acta número TREINTA, se celebró sesión de junta general ordinaria de Socios en la cual en el punto número uno consta el acuerdo que literalmente dice:

“Punto uno: aprobación del Código de Ética y Conducta, después de ser analizado fue aprobado por unanimidad.”

Se extiende la presente en la ciudad de San Salvador a las once horas a los veinte días del mes de septiembre dos mil diecisiete.

Nombre del secretario de la junta directiva

Secretario

2.6.4 Crear el reglamento interno de trabajo

Es un documento de importancia en toda empresa, el cual es requerido por el Ministerio de Trabajo, de acuerdo con el artículo 302 del Código de Trabajo el cual expresa que toda empresa que tenga diez o más empleados deberá de elaborar un reglamento interno de trabajo el cual debe ser sometido a aprobación del director general del Ministerio de Trabajo, una vez autorizado en caso de necesitar alguna modificación se deberá de someter al mismo procedimiento.

El reglamento nos proporciona normas internas que regulan el comportamiento de los empleados ya que incluye deberes, derechos, obligaciones para la entidad y los empleados al igual que las prohibiciones, la manera de resolver conflictos y amonestaciones (Ver anexo No. 4)

FASE 3: MEJORES PRÁCTICAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO

3.1 Analizar y evaluar la gestión de riesgos.

Es un sistema equilibrado que advierte, determina, regula, y contribuye a evitar las posibles vulnerabilidades. Una gestión de riesgo oportuna permite reducir los posibles desastres y actuar de manera prudente para controlar o eliminar las posibles amenazas.

Con el objetivo de realizar una evaluación de la gestión de riesgos de acuerdo con lo establecido en ISO 31000 Herramientas para Evaluar la Gestión de Riesgos, se optó por utilizar como herramienta el cuestionario, acerca del control interno de la sociedad cooperativa; partiendo de las generalidades donde se consulta acerca de la misión, visión, valores, estructura organizativa, normativa interna como el código de ética y conducta y reglamento interno.

Posteriormente, se evalúa los riesgos de lavado de dinero y activos, la cual está regulada por la ley contra el Lavado de Dinero y Activos, se consulta acerca de la inscripción de la sociedad en la Unidad de Investigación Financiera, si se cuenta con la unidad de prevención de lavado de dinero y activos, si se ha nombrado oficial de cumplimiento y si posee políticas y procedimientos para prevenir el fraude, y detectar las operaciones sospechosas.

Además, determinó el riesgo operacional en donde se verifica que existan procedimientos que sirvan de ayuda a determinar, analizar, controlar y den seguimiento a lo que obstaculice el cumplimiento de objetivos. Asimismo, se indaga si cuentan con políticas, procedimientos, y acciones necesarias para el desarrollo de las actividades.

Seguido de esto también se investiga acerca del riesgo tecnológico y canales de comunicación al recabar información, compartir, comunicar, resguardar y custodiar la información de la sociedad cooperativa; ya sea de manera interna tanto como externa. Finalmente se inspecciona si cuentan con medidas para prever el riesgo crediticio en donde se consulta acerca de la recuperación de la cartera de clientes, la aceptación o rechazo de las solicitudes, la investigación de la capacidad de pago. Una vez se tienen los resultados del cuestionario se continúa con la elaboración de las matrices de riesgos en donde se identifican el grado de importancia del riesgo.

Es importante realizar la evaluación de los riesgos como mínimo una vez al año, el cual debe de ser adecuado a las necesidades por lo que es necesario realizar modificaciones y actualizaciones, las cuales deberán ser informadas a junta directiva.

Cuestionarios para identificar los aspectos generales				
Empresa: Sociedad Cooperativa Sí se puede, R.L. Periodo: 2017				
No	Pregunta	Si	No	Comentario
1	¿Difunde la visión y misión de la sociedad cooperativa?		X	No cuentan con un procedimiento para difundir la misión entre los empleados
2	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos?		X	Las indicaciones son dadas de manera informal verbalmente.
3	¿Promueve la observancia del código de ética y conducta?		X	No tienen
4	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?		X	No se cuenta con plan de actividades.
5	¿Se desarrollan actividades para retener y promover al personal?		X	No se cuenta con plan de incentivos.
6	¿El manual de procedimientos se encuentra actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?		X	No se tiene manual de procedimientos
7	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones del área correspondiente?		X	Actualmente no se cuentan con perfiles de puestos.
8	¿El Reglamento Interno de Trabajo de sociedad cooperativa y las demás disposiciones de carácter normativo para el desempeño de las funciones se difunden entre el personal?		X	Las capacitaciones son de temas relacionados a las actividades de trabajo.
9	¿Conoce de la estructura organizativa de la sociedad?		X	No cuentan con organigrama.

Riesgo de Lavado de Dinero				
Empresa: Sociedad Cooperativa Sí se puede, R.L. Periodo: 2017				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1.	¿Está inscrito en la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la República?	X		
3	¿Cuenta con unidad de prevención de lavado de dinero y activos?		X	A la fecha no se creado la unidad de cumplimiento.
4	¿Se ha nombrado a la persona designada para el cargo de oficial de cumplimiento?		X	
5	¿Posee políticas para detectar y prevenir el lavado de dinero y activos?		X	No se cuenta con manual de políticas.
6	¿Posee plan anual de trabajo el oficial de cumplimiento o persona designada?		X	
7	¿Se ha elaborado el plan anual de capacitaciones para la prevención de lavado de dinero y activos?		X	
8	¿Se cuenta con software informático que permita controlar los diferentes procesos para la gestión de riesgo?		X	Actualmente no se cuentan con un sistema informático para la prevención.
9	¿Se ha creado un manual para prevención de lavado de dinero y activos?		X	
10	¿En la evaluación de los riesgos de los principales procesos considera la posibilidad de fraude?		X	

Riesgo Operacional				
Empresa: Sociedad Cooperativa Sí se puede, R.L.		Periodo: 2017		
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1.	¿Los objetivos y metas de los principales procesos son difundidos entre su personal?		X	No se realiza inducción.
2.	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?		X	No se analizan los riesgos
3.	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales procesos?		X	
4.	¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes matrices de Riesgos?		X	
5.	¿Los principales procesos cuentan con planes de contingencia por desastres naturales y riesgo legal?		X	
6.	¿Los principales procesos cuentan con planes de recuperación de desastres naturales?		X	
7.	¿Las matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales procesos de la sociedad cooperativa están actualizados?		X	
8.	¿Cuenta con prestaciones de servicios eficientes?		X	La carga laboral es demasiado para el personal con el que se cuenta.
9.	¿Cuenta con procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal?		X	
10.	¿Las políticas incluyen la rotación del personal y remuneración?		X	
11.	¿Se cuenta con un plan de capacitaciones anual que involucre todas las áreas?		X	

Riesgos Tecnológicos				
Empresa: Sociedad Cooperativa Sí se puede, R.L. Periodo: 2017				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1.	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?		X	No se realizan actividades de control
2.	¿Cuenta con tiempo establecido para el desarrollo e implementación de los sistemas?		X	
3.	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de información?		X	
4.	¿Cuenta con medidas para la seguridad de la información?		X	
5.	¿Cuenta con equipos informáticos mayor a tres años y medidas para el tratamiento de estos?		X	
6.	¿Posee una ubicación para el servidor principal que cumpla con las medidas para su adecuado funcionamiento, y resguardo?		X	
7.	¿Se realiza un <i>back-up</i> de la información, la cual puede ser usada caso de catástrofe natural?	X		Se cuenta con un disco externo, el cual está dentro las instalaciones de la sociedad.
8.	¿Cuenta con claves y personas autorizadas para del equipo informático?	X		

Riesgos Tecnológicos				
Empresa: Sociedad Cooperativa Sí se puede, R.L. Periodo: 2017				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
9.	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?		X	No implementan sistemas de información
10.	¿Tienen formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?		X	
11.	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto al trabajo, las metas y los objetivos?		X	
12.	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información?		X	
13.	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?		X	

Riesgos Crediticio				
Empresa: Sociedad Cooperativa Sí se puede, R.L. Periodo: 2017				
No.	Pregunta	Si	No	Comentario
1.	¿Posee una sección o personal designado para el análisis del riesgo crediticio y la cartera de clientes?		X	No se cuenta con control para el otorgamiento de créditos.
2.	¿Existen políticas y esquemas claramente denominadas y establecidas para el análisis del riesgo?		X	
3.	¿El proceso de otorgación de créditos está estandarizado?		X	
4.	¿Las funciones y atribuciones están distribuidas y divulgadas entre los funcionarios acerca del ciclo de crédito?		X	
5.	¿Cuentan con comité de créditos y este conoce sus funciones?		X	
6.	¿Existen políticas definidas y establecidas para el tratamiento de aceptación o rechazo de las solicitudes de crédito?		X	
7.	¿Las políticas de crédito se actualizan periódicamente a fin de que se ajusten según las necesidades y mejora de las prácticas?		X	
8.	¿Los mecanismos y herramientas que se utilizan en el área de crédito, permiten medir realmente la capacidad de pago y hábitos de pago del cliente?		X	

Matriz de identificación de riesgos.

		SOCIOS		
		Riesgos	Causas	Consecuencias
RIESGO DE LAVADO DE DINERO		Actos delictivos	Fraudes y amenazas.	Pérdidas económicas, peligro de negocio en marcha en la sociedad cooperativa.
		Fraude interno y externo.	Operaciones delictivas.	Pérdidas por fraudes, hurtos internos y falsificación material.
		Depósitos provenientes de actividades delictivas.	Utilización de la cooperativa para lavar dinero.	Congelación de cuentas bancarias de la cooperativa por parte de la Fiscalía General de la República
RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS	Diseño de procesos verbales	Falta de procedimientos a seguir para realizar las actividades en la sociedad cooperativa.	Utilización de recursos de manera inadecuada, mayor periodo de tiempo al realizar las actividades encomendadas.
		Pérdida de información.	Información guardada en lugares inseguros con acceso a cualquier empleado o expuestos a daños por ambiente inadecuado.	Por manipulación, malversación de información, fraudes y falsificación de documentos o datos en sistemas informáticos.
	PERSONAS	Prestación de servicios	No se cuenta con personal necesario para el desarrollo de las actividades o capacitado.	Mala la atención a clientes, deficiencias en los resultados económicos, retraso en el cumplimiento de objetivos.

SOCIOS				
RIESGOS OPERATIVOS	TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Riesgos	Causas	Consecuencias
		Fallas en hardware y software.	Equipos desfasados y sistemas informáticos	Daños en los equipos informáticos y pérdida de información.
		No se cumple con los tiempos de desarrollo e implementación de los sistemas.	Ocurre por no establecer un tiempo prudente para que el proveedor implemente sus sistemas.	Gastos no considerados en el desarrollo e implementación de los sistemas por retraso.
		Uso de dispositivos de almacenamiento externos.	No existe política para el manejo de dispositivos de almacenamiento.	Filtración de información confidencial fuera de la sociedad cooperativa, que puede beneficiar a la competencia.
RIESGO LEGAL	Incumplimiento de leyes	Falta de supervisión legal	Desprestigio en el mercado.	
	Transacciones sospechosas	Falta de documentos de soporte en las operaciones irregulares.	Provoca una sanción de dos a cuatro años si se produjere por ignorancia inexcusable en las atribuciones de oficial de cumplimiento de la cooperativa debido al incumplimiento con las normas y controles establecidos por el ente fiscalizador.	
RIESGO CREDITICIO	Crecimiento de la cartera en mora	Falta de revisión de la cartera de créditos	Reduce la rentabilidad de los créditos otorgados.	
	Falta de políticas de crédito	No se tiene control sobre las ventas al crédito.	Pérdida de valor de dinero en el tiempo.	

		PRODUCTOS Y SERVICIOS		
		Riesgos	Causas	Consecuencias
RIESGO DE LAVADO DE DINERO		Fraude interno y externo	Internamente por empleados o altos directivos y externamente por personas ajenas a la cooperativa	Estafa, robo, malversación, falsificación de información y soborno.
		Encubrimiento en las atribuciones de los empleados.	Ocultación de dinero proveniente de actos ilícitos.	Captación de fondos provenientes de actos ilícitos.
		Divulgación de información	Manipulación de información por personal interno.	Extravió de información.
RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS	Políticas y procedimientos inadecuados	Carencia de manual de procedimientos y el personal encargado a realizar las actividades.	Genera pérdida de tiempo y recursos en el desarrollo de actividades.
		Fallas en las transacciones.	Fallas humanas o errores en los sistemas.	Pérdida de tiempo y de recursos económicos.
		Contabilidad creativa.	Procedimientos inadecuados por falta de manuales.	Fallas en los registros contables de las operaciones realizadas.
	PERSONAS	Planificación de selección y contratación de nuevo personal.	Proceso de selección de personal inadecuados	Contrataciones infructuosas.
		Capacitación del personal inadecuada.	Falta de capacitación para realizar las funciones.	Funciones realizadas inadecuadamente.
		Falta de experiencia y profesionalización de empleados.	Desarrollo de operaciones no completadas	Falta de actualización de la información.
		Carencia de políticas para las remuneraciones	Falta de políticas de remuneraciones ya sean: horas extra, vacaciones, aguinaldo, indemnizaciones y comisiones	Demandas por parte de los empleados que puedan generar problemas legales.
		Aplicación del código de trabajo.	Incumplimiento de las regulaciones establecidas en el código de trabajo.	Aplicación de multas en la contratación y remuneración de los empleados.

PRODUCTOS Y SERVICIOS			
	Riesgos	Causas	Consecuencias
ECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Falta en claves de acceso.	Falta de políticas para la entrega de claves al personal.	Pérdida de información y divulgación de claves de acceso a los sistemas.
	Daño físico en los equipos tecnológicos.	No cuenta con una planta eléctrica.	Daños en los aparatos tecnológicos.
	Falta de personal adecuado	Falta de experiencia y capacitación en redes y recursos informáticos.	Pérdida de información y daños a los equipos por manipulación indebida.
	Infraestructura del servidor peligrosa.	Ubicación del servidor principal en lugares inseguros.	Daños al servidor y pérdida de información.
RIESGOS REPUTACIONAL	Divulgación o infiltración de información de la cooperativa	Conocimiento de información confidencial de la sociedad cooperativa que es valiosa para la competencia o para terceros.	Prejuicios premeditados en contra de la cooperativa.
	Presentación del personal	No hay reglamentos establecidos.	Pérdida de imagen por la mala presentación del personal.
RIESGOS LEGALES	No registro a la persona obligada.	No fue reportado el nombramiento del oficial de cumplimiento.	Incumple con los procedimientos establecidos por el ente regulador, provocando multas o sanciones.
RIESGOS CREDITICIO	Falta de conciliación de saldos, registros con errores.	Errores cometidos en los registros o información desactualizada.	Pérdida o crecimiento de la cartera de mora.

		UBICACIÓN GEOGRÁFICA		
		Riesgos	Causas	Consecuencias
RIESGO DE LAVADO DE DINERO		Zona de alto riesgo.	Aumento de actividades delictivas en zonas donde se encuentran las sucursales de la cooperativa	Cambio de sucursales por actos delictivos.
RIESGOS OPERATIVOS	ACONTECIMIENTOS EXTERNOS	Desastres naturales	Terremotos, inundaciones, incendios y otros eventos provocados por la fuerza de la naturaleza.	Pérdidas financieras por daños en los activos.
RIESGO REPUTACIONAL		Inadecuado entorno del área de trabajo.	Condiciones inadecuadas para el desempeño de las actividades encomendadas.	Retiro de clientes por la zona de trabajo.

		CANALES DISTRIBUCIÓN		
		Riesgos	Causas	Consecuencias
RIESGO DE LAVADO DE DINERO		Desinterés del personal	Débil proceso de inducción, capacitación y adiestramiento del personal en cuanto a los sistemas de traspaso electrónico.	Grandes volúmenes de pérdidas monetarias, incluyendo efectivo y saldos transferibles de los socios.
	RIESGOS OPERATIVOS. TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Comunicación no adecuada entre las sucursales	Falta de información al realizar las actividades	Alteración de datos originales por interesados no autorizada en el sistema.
RIESGO REPUTACIONAL		Falta de procedimientos de transacciones.	Problemas para pago o recepción transacciones en los tiempos requeridos.	Incremento de volumen de transacciones indebidas.

Matriz de evaluación de riesgos

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						
			PROBABILIDAD			IMPACTO			PRIORIDAD (A.B.C.)
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Actos delictivos	Fraudes y amenazas.	Pérdidas económicas, peligro de negocio en marcha en la sociedad cooperativa.			X			X	25
Fraude interno y externo.	Operaciones delictivas.	Pérdidas por fraudes, hurtos internos y falsificación material.		X				X	25
Depósitos provenientes de actividades delictivas.	Utilización de la cooperativa para lavar dinero.	Congelación de cuentas bancarias de la cooperativa por parte de la Fiscalía General de la República.			X			X	25
Diseño de procesos verbales	Falta de procedimientos a seguir para realizar las actividades en la sociedad cooperativa	Utilización de recursos de manera inadecuada, mayor periodo de tiempo al realizar las actividades encomendadas.		X			X		9
Pérdida de información.	Información guardada en lugares inseguros con acceso a cualquier empleado o expuestos a daños por ambiente inadecuado.	Manipulación, malversación de información, fraudes y falsificación de documentos o datos en sistemas informáticos.			X			X	25
Prestación de servicios	No se cuenta con personal necesario para el desarrollo de las actividades o capacitado.	Mala la atención a clientes, deficiencias en los resultados económicos, retraso en el cumplimiento de objetivos.		X			X		9

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						
			PROBABILIDAD			IMPACTO			PRIORIDAD (A.B.C.)
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Fallas en hardware y software.	Equipos desfasados y sistemas informáticos	Daños en los equipos informáticos y pérdida de información.			X			X	25
No se cumple con los tiempos de desarrollo e implementación de los sistemas.	Ocurre por no establecer un tiempo prudente para que el proveedor implemente sus sistemas.	Gastos no considerados en el desarrollo e implementación de los sistemas por retraso.			X			X	25
Uso de dispositivos de almacenamiento externos.	No existe política para el manejo de dispositivos de almacenamiento.	Filtración de información confidencial fuera de la sociedad cooperativa, que puede beneficiar a la competencia.			X			X	25
Incumplimiento de leyes	Falta de supervisión legal	Desprestigio en el mercado.		X			X		9
Transacciones sospechosas	Falta de documentos de soporte en las operaciones irregulares.	Provoca una sanción de dos a cuatro años si se produjere por ignorancia inexcusable en las atribuciones de oficial de cumplimiento de la cooperativa debido al incumplimiento con las normas y controles establecidos por el ente fiscalizador.			X			X	25
Crecimiento de la cartera en mora	Falta de revisión de la cartera de créditos	Reduce la rentabilidad de los créditos otorgados.			X			X	25

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						PRIORIDAD (A.B.C.)
			PROBABILIDAD			IMPACTO			
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Falta de políticas de crédito	No se tiene control sobre las ventas al crédito.	Pérdida de valor de dinero en el tiempo.			X			X	25
Fraude interno y externo	Internamente por empleados o altos directivos y externamente por personas ajenas a la cooperativa	Estafa, robo, malversación, falsificación de información y soborno.			X			X	25
Encubrimiento en las atribuciones de los empleados.	Ocultación de dinero proveniente de actos ilícitos.	Captación de fondos provenientes de actos ilícitos.	X				X		1
Divulgación de información	Manipulación de información por personal interno.	Extravió de información.		X			X		9
Políticas y procedimientos inadecuados	Carencia de manual de procedimientos y el personal encargado a realizar las actividades.	Genera pérdida de tiempo y recursos en el desarrollo de actividades.			X			X	25
Fallas en las transacciones.	Fallas humanas o errores en los sistemas.	Pérdida de tiempo y de recursos económicos.		X			X		9

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						PRIORIDAD (A.B.C.)
			PROBABILIDAD			IMPACTO			
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Contabilidad creativa.	Procedimientos inadecuados por falta de manuales.	Fallas en los registros contables de las operaciones realizadas.			X			X	25
Planificación de selección y contratación de nuevo personal.	Proceso de selección de personal inadecuados	Contrataciones infructuosas.	X			X			1
Capacitación del personal inadecuada.	Falta de capacitación para realizar las funciones.	Funciones realizadas inadecuadamente.			X			X	25
Falta de experiencia y profesionalización de empleados.	Desarrollo de operaciones no completadas	Falta de actualización de la información.		X			X		9
Carencia de políticas para las remuneraciones	Falta de políticas de remuneraciones ya sean: horas extra, vacaciones, aguinaldo, indemnizaciones y comisiones	Demandas por parte de los empleados que puedan generar problemas legales.	X				X		3
Aplicación del Código de Trabajo.	Incumplimiento de las regulaciones establecidas en el Código de Trabajo.	Aplicación de multas en la contratación y remuneración de los empleados.	X				X		3

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						
			PROBABILIDAD			IMPACTO			PRIORIDAD (A.B.C.)
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Falta de claves de acceso.	Falta de políticas para la entrega de claves al personal.	Pérdida de información y divulgación de claves de acceso a los sistemas.		X				X	15
Daño físico en los equipos tecnológicos.	No cuenta con una planta eléctrica.	Daños en los aparatos tecnológicos.		X				X	15
Equipos informativos obsoletos.	Falta de conocimiento en obtener una tecnología moderna.	Pérdida de tiempo en el registro de las operaciones por la utilización de equipos lentos.			X			X	25
Falta de personal adecuado	Falta de experiencia y capacitación en redes y recursos informáticos.	Pérdida de información y daños a los equipos por manipulación indebida.		X			X		9
Infraestructura del servidor peligrosa.	Ubicación del servidor principal en lugares inseguros.	Daños al servidor y pérdida de información.			X			X	25
Divulgación o infiltración de información de la cooperativa	Conocimiento de información confidencial de la sociedad cooperativa que es valiosa para la competencia o para terceros.	Prejuicios premeditados en contra de la cooperativa.		X			X		9
Presentación del personal	No hay reglamentos establecidos.	Pérdida de imagen por la mala presentación del personal.	X				X		3

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						
			PROBABILIDAD			IMPACTO			PRIORIDAD (A.B.C.)
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
No registro a la persona obligada.	No fue reportado el nombramiento del oficial de cumplimiento.	Incumple con los procedimientos establecidos por el ente regulador, provocando multas o sanciones.			X			X	25
Falta de conciliación de saldos registros con errores.	Errores cometidos en los registros o información desactualizada.	Pérdida o crecimiento de la cartera de mora.		X			X		9
Zona de alto riesgo.	Aumento de actividades delictivas en zonas donde se encuentran las sucursales de la cooperativa	Cambio de sucursales por actos delictivos.			X			X	25
Desastres naturales	Terremotos, inundaciones, incendios y otros eventos provocados por la fuerza de la naturaleza.	Pérdidas financieras por daños en los activos.		X				X	15
Inadecuado entorno del área de trabajo.	Condiciones inadecuadas para el desempeño de las actividades encomendadas.	Retiro de clientes por la zona de trabajo.			X			X	25

RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN						
			PROBABILIDAD			IMPACTO			PRIORIDAD (A.B.C.)
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Desinterés del personal	Débil proceso de inducción, capacitación y adiestramiento del personal en cuanto a los sistemas de traspaso electrónico.	Grandes volúmenes de pérdidas monetarias, incluyendo efectivo y saldos transferibles de los socios.		X			X		9
Comunicación no adecuada entre las sucursales	Falta de información al realizar las actividades	Alteración de datos originales por interesados no autorizada en el sistema.			X			X	25
Falta de procedimientos de transacciones.	Problemas para pago o recepción transacciones en los tiempos requeridos.	Incremento de volumen de transacciones indebidas.			X			X	25

DIAGNÓSTICO

Como se observa en la matriz de riesgos anterior las sociedades cooperativas tienen deficiencias en los procesos actuales, una de las áreas críticas donde se necesitan realizar cambios significativos es la prevención de fraudes, ya que actualmente no cuentan con manuales relacionados, tampoco una persona designada como oficial de cumplimiento que se encargue de informar las anomalías a las Unidad de Información Financiera de la Fiscalía General de la República.

Además, la tecnología de información no es resguardada como se debe ya que actualmente no cuentan con normas de seguridad para la información de los sistemas, tampoco de áreas designadas para el servidor, asimismo los equipos están obsoletos, lo que el riesgo de pérdida es mayor.

Por otra parte, los créditos por venta de mercadería tienen deficiencias ya que no cuentan con políticas, tampoco con análisis para otorgarlos y realizar la recuperación de la cartera en mora, además de no contar con las capacitaciones para el desarrollo del trabajo.

Se determinó que las áreas donde se encuentran ubicadas las sucursales de la sociedad cooperativa son riesgosas, por las zonas ya sea por alta delincuencia, por estar expuestas a desastres naturales, se observó retiros de clientes por el entorno donde se encuentra.

Asimismo, uno de los principales problemas es la falta de comunicación entre las sucursales, debido a eso no completan los procesos y los servicios prestados a los clientes no son los adecuados.

3.2 Mejorar y establecer el control interno.

Con el fin de mejorar el control interno de la sociedad cooperativa es necesario diseñar actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos incluido el entorno y las actitudes desarrolladas por autoridades y su personal a cargo, con el objeto de prevenir posibles riesgos que afectan a la entidad.

Luego de haber realizado las matrices de riesgo, se procede a elaborar políticas y procedimientos que contribuyan con el desarrollo de las actividades, para que de manera significativa disminuyan o eviten las posibles amenazas, las cuales deberán ser aprobados por el consejo directivo de la sociedad cooperativa, el propósito fundamental es que los recursos humanos, infraestructura, financieros, tecnológicos, y las oportunidades sean aplicados de manera que colaboren al cumplimiento de los propósitos y metas planteados. A los cuales se les debe de dar seguimiento de forma directa o indirecta para prevenir o minimizar las posibles amenazas. (Ver anexo 5 Manual de procedimientos).

Políticas de la Sociedad Cooperativa Si se puede de R.L.

Las políticas son serie de pasos a seguir para la realización de las actividades a desarrollarse cotidianamente en la sociedad cooperativa de manera cronológica, integrar en forma ordenada las normas y que operen de acuerdo con las necesidades de la entidad.

El objetivo principal presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización, facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones; sirve como base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Es importante contar con políticas que nos guíen en la realización de todas las actividades en cada una de las áreas en la sociedad, ya que ayuda a mejorar los procesos los cuales sirven para la incorporación del personal nuevo, por otra parte, estos deben de ser revisadas y actualizadas periódicamente para evitar caer en la rutina.

Los beneficios del establecimiento de políticas en la sociedad cooperativa son:

- estar en condiciones de operar con mayor coherencia, en su funcionamiento
- La moral de la sociedad aumenta, porque las directrices están establecidas de cómo realizar las tareas.
- Procesos efectivos, reducción de tiempo ocioso

A continuación, se describen políticas necesarias para el desarrollo de actividades según las gerencias:

Políticas del departamento de compras:

- 1) Los bienes y servicios por comprar deberán estar debidamente presupuestados.
- 2) La sociedad cooperativa deberá de gestionar tres cotizaciones de distintos proveedores.
- 3) El proveedor deberá de manifestar por escrito las políticas de devolución de artículos o reparación de estos.
- 4) El proveedor deberá dar a conocer las garantías por productos.

- 5) Para las compras de software y hardware será necesario que el proveedor especifique el mantenimiento preventivo y correctivo necesario para la vida útil y las debidas actualizaciones en los sistemas o programas.

Políticas del departamento financiero:

1. Elaborar, programar y efectuar el seguimiento al presupuesto con referencia a los gastos, inversiones, compras e ingresos.
2. Adoptar los procedimientos para el manejo y control de la gerencia.
3. Administrar y custodiar los recursos financieros de la sociedad cooperativa.
4. Generar información financiera bajo los principios de contabilidad, relevancia de acuerdo con las normas contables.
5. Suministrar de manera oportuna y eficiente la información financiera y administrada por esta gerencia.

Políticas del departamento de recursos humanos.

1. En caso de sociedad tenga una vacante, se le dará preferencia al personal que se encuentre empleado que se ajuste al perfil del cargo.
2. Para la contratación de personal es necesario que la gerencia que requiera de este lo manifieste por escrito al gerente general, este autorice la plaza vacante.
3. Posteriormente se realizará el proceso de selección de candidatos.
4. Se realizarán evaluaciones psicológicas, psicométricas y de conocimientos.
5. Se someterán a polígrafo.

6. Después se entrevistarán con el jefe de recursos humanos, con el jefe del área y por último con el gerente del área a aplicar.
7. La gerencia de recursos humanos será el encargado de custodiar los expedientes por empleados los cuales depurará cada 5 años.
8. Este departamento será el encargo de realizar la nivelación de los salarios, el cual tendrá que ser autorizado por junta directiva.
9. Hará un plan donde se establezcan incentivos para los empleados (Viajes, convivios, mañanas o tardes deportivas, cine-foro).
10. Elaborar un plan anual de capacitaciones que contenga temáticas para todas las áreas en el campo profesional, ética y conducta, tecnología de la información y prevención de lavado de dinero.
11. El personal que sea contratado deberá completar una declaración sobre confidencialidad de los asuntos que pueda conocer o gestionar, asimismo, deberá proveer una declaración de su situación patrimonial, familiar y parentesco familiar en grado de consanguinidad y afinidad.
12. Por lo menos una vez al año el personal contratado debe elaborar una declaración que no hay conflicto de intereses con relación patrimonial o de servicios con los clientes, en el caso que existan o surjan en el transcurso del año, debe darse a conocer la dirección general de la Sociedad Cooperativa Si se puede de R.L. para tomar las acciones de prevención adecuadas.
13. Divulgación de los procedimientos y políticas establecidos por la sociedad cooperativa.

Políticas del departamento de ventas

1. El gerente de ventas realizar un plan anual de ventas.
2. El vendedor deberá de revisar los precios al momento de enviar cotización, de igual manera lo hará cuando se presente a la sala de ventas, el precio deberá de estar con acuerdo al sistema.
3. Los descuentos otorgados son calculados automáticamente por el sistema, de acuerdo con el monto de la compra generada por el cliente.
4. Verificar el cumplimiento de los compromisos que se tienen con los clientes con relación a la entrega de los productos.
5. Al momento de realizar una venta se deberá de solicitar al cliente sus datos personas como nombre, lugar de residencia, el giro, de donde provienen el dinero.
6. Si se realizara una venta al crédito, verificar que tenga un buen récord crediticio en la sociedad, si ninguna vez hubiera tenido crédito investigar al cliente antes de ser otorgado.
7. Se deberá de informar al cliente acerca de los plazos, las formas de pago, la manera en que se entregaran los productos y descuentos ofrecidos.
8. Enviar el reporte de sistemas de clientes al vendedor de área de ventas.

Políticas del departamento de mercadeo

1. El gerente de mercadeo orientará su plan de *marketing* en función de los objetivos empresariales y del entorno competitivo del mercado de sus productos.
2. El gerente de mercadeo potenciara el mercado, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos, su posición e imagen.

3. El mercadeo de la sociedad cooperativa debe ser focalizado para el consumo y mejorar la imagen.
4. La sociedad cooperativa podrá explotar la publicidad en los distintos productos y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la empresa.
5. Todo contrato publicitario deberá estar enmarcado dentro del plan *marketing*.
6. La junta directiva deberá establecer tarifas referenciales para la publicidad, previas a la realización de la orden de trabajo o contrato.
7. Todo contrato y orden de trabajo publicitario deberá ser elaborado, numerado y registrar copia autentica en los archivos de la gerencia.

Políticas de prevención contra el lavado de dinero y activos

Políticas aplicables

Las siguientes políticas son aplicables a Sociedad Cooperativa Si se puede de R.L

1. Toda documentación que sea considerada dentro de los procesos de investigación y transacciones que tenga indicios de constituir o relacionarse con actividades ilícitas, se conservará por un período de cinco años a partir de la fecha de la transacción.
2. Las transacciones que conforme al procedimiento de evaluación de riesgos califique en la categoría de transacción sospechosa de lavado de dinero y de activos, o que se encuentre en alguna de las categorías indicadas a la ley contra Lavado de Dinero y de Activos o Instructivos de autoridades que previenen ese tipo de actividades, debe informarse a la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la República en el período legal establecido.

3. La empresa no podrá aceptar clientes que no cumplan la evaluación e identificación establecidos, las personas expuestas políticamente que no cumplen la evaluación mínima o que no se justifiquen la legalidad de sus recursos y aquellas personas naturales o jurídicas cuya identidad este publicada en cualquier medio relacionado con publicar lista de personas o negocios que se dedican a actividades ilícitas.
4. La Sociedad Cooperativa Si Se Puede, debe mantener un registro de todos sus clientes, el cual debe incluir, identificación del cliente, dirección de trabajo y domicilio, documentos fiscales, actividad económica o sector en que desarrolla sus actividades, otra información cuantitativa que permita conocer mejor al cliente.

3.2.1 Estructuración.

Después de haber elaborado políticas y procedimientos para evitar los posibles riesgos se procede a diseñar un plan de trabajo que garantice el funcionamiento del control interno, su eficacia, y de esta manera dar seguimiento a los nuevos procedimientos implementados, es fundamental evaluar si estos, evidencian la disminución de las amenazas o si es necesario hacer modificaciones a estas, realizando una nueva valoración de los riesgos, desde los cuestionarios hasta llegar al diagnóstico de los riesgos valorados.

Cronograma de implementación

ACTIVIDADES	MESES																																																				
	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
FASE 1: ESTRUCTURAR LOS ORGANOS DE GOBIERNO																																																					
Aceptación de una nueva administración por la asamblea general de socios	■	■																																																			
Definir la junta directiva			■	■	■																																																
Estructura de la junta directiva					■																																																
Funciones de la junta directiva						■																																															
Garantizar la sostenibilidad de la empresa							■																																														
Información financiera fiable								■																																													
Definir el consejo de vigilancia									■	■																																											
Funciones del consejo de vigilancia										■	■																																										
Definir comités											■	■																																									
Funciones de los comités												■	■	■																																							
FASE 2: DISEÑAR EL MAPA ESTRATÉGICO																																																					
Diseño de objetivos a cumplir																																																					
Elaborar el análisis FODA																																																					
Rediseñar la misión																																																					
Rediseñar la visión																																																					
Establecer los valores																																																					
Estructura organizativa sugerida																																																					
Manual de funciones																																																					
Normas de conducta																																																					
Crear código de ética y conducta																																																					
crear relgamento interno de trabajo																																																					
FASE 3: MEJORES PRÁCTICAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO																																																					
Diseñar y evaluar la gestión de riesgo																																																					
Mejorar y establecer el control interno																																																					
Estructuración																																																					
Recomendaciones																																																					

3.2.2 Recomendaciones para la ejecución.

Se trata del desarrollo de los planes previstos en la estructuración. Es aquí donde se debe regular los controles existentes con la finalidad de que estos tenga una respuesta oportuna para los posibles riesgos y el cumplimiento de lo propuesto, los cuales serán ejecutados por la sociedad cooperativa, a continuación, se presentan unas recomendaciones para realizarla:

- Establecer un tiempo prudencial para el desarrollo de los procesos, manual y políticas, con el fin de darlos a conocer a los directivos para su aprobación y a los gerentes de departamento para implementarlos.
- Estar monitoreando cada paso al momento de realizar la ejecución, la cual deberá hacerlo la alta gerencia, este deberá de informar a los directivos como se realizará el proceso y en qué etapa está.
- Documentar cada fase del proceso de implementación de gobierno corporativo con el fin de tener un historial de la información utilizada y los cambios realizados en la administración; además, esto servirá en futuro para las revisiones y actualización.
- Gestionar con la junta directiva la autorización de políticas y manuales, que contribuirán con las actividades operativas y el cumplimiento de los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación referida a la “implementación de los estándares de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas dedicadas al comercio en el área de San Salvador” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- a) Las sociedades cooperativas del sector comercio desconocen sobre administración corporativa y los beneficios que esta tiene, para aprovechar los recursos económicos y humanos, lo que causa deficiencia en los procesos establecidos.
- b) Se detectó que las sociedades cooperativas no tienen identificadas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo cual no saben cómo contrarrestar las dificultades que se le presentan en el desarrollo de las actividades.
- c) Las sociedades cooperativas no tienen procesos para la detección y prevención de lavado de dinero; además, no cuentan una persona designada.
- d) Se determinó que no poseen políticas, manuales y procedimientos para el desarrollo de las actividades lo que influye en los resultados esperados.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la investigación referida a “implementación de los estándares de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas dedicadas al comercio en el área de San Salvador” se recomienda lo siguiente:

- a) Se sugiere la concientización sobre gobierno corporativo a las sociedades cooperativas del sector comercio o una asesoría personalizada por parte del contador público para conocer todos los beneficios de realizar la transición de administración tradicional a moderna y el aprovechamiento de recursos mediante procesos adecuados.
- b) Realizar un estudio donde se tiene la oportunidad de analizar los factores internos que están clasificados como fortalezas y debilidades y externos relacionados a las amenazas y oportunidades, lo cual beneficiará en identificar en la implementación de nuevos procesos.
- c) Nombrar a una persona designar el cual elabore procesos para detectar transacciones irregulares e informarlos a la Unidad de Información Financiera; asimismo prevenirlos los posibles fraudes, estableciendo lineamientos a seguir.
- d) Se recomienda la adopción de la implementación de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas, lo que conlleva a la creación de políticas, procedimientos y manuales, así como también la valoración de los riesgos bajo el enfoque ISO 31000.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajendro, Indacoe. (2000). *Una propuesta para Mejorar las Prácticas de Gobierno Corporativo en Perú*. Lima.
- Basilea. (2003). Glosario corporativo de la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. En P. d. Bancos, *Cómite de Supervisión Bancaria de Basilea* (pág. 1).
- Coperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional*. (26 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Flores, R. (2008). El Comité de Auditoría. San Marcos, Peru.
- Gonzalez, L. (2012). El Gobierno corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas mexicanas. Mexico D.F., Mexico.
- Kamm Ramírez, M. (04 de septiembre de 2009). *La Solidaridad, el valor humano por excelencia*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/la-solidaridad-el-valor-humano-por-excelencia-17627.html>
- Lessmann, I. (8 de 11 de 2011). *Camina con valores*. Obtenido de <http://caminaconvalores.blogspot.com/>
- (2009). *Ministerio de Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*.
- Pérez Porto , J., & Merino, M. (2009). Definición de confianza.
- RIMAC*. (2015). Obtenido de <http://prevencionlaboralrimac.com/Herramientas/Matriz-riesgo>
- Rozas Flores, A., & Flores Konja, J. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. Perú.
- Significados.com*. (26 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/respeto/>
- Tapia, C. (20 de octubre de 2011). *Negocios y Bolsa*. Obtenido de Negocios y Bolsa: <http://negociosybolsa.blogspot.com/2011/10/el-comite-de-planeacion-estrategica.html>
- Terminología sobre Reducción de Riesgo*. (2009). Obtenido de http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=336&lang=es
- Velara, A. (2009). *Definición de Términos Administrativos*.

ANEXOS

INDICE

Anexo 1. Encuesta aprobada.

Anexo 2. Tabulación

Anexo 3. Código de Ética y Conducta.

Anexo 4. Reglamento interno de trabajo.

Anexo 5. Manual de procedimientos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cuestionario sobre la implementación de estándares de gobierno corporativo.

DIRIGIDO A: Gerente general de la sociedad cooperativa.

PROPÓSITO: la presente guía de preguntas ha sido elaborada por egresados de la carrera de licenciatura en contaduría pública, con fines académicos, resguardando la información proporcionada y con el propósito de hacer una prueba diagnóstica de la factibilidad y efectividad que podría tener la investigación de la problemática relacionada con la implementación de estándares de gobierno corporativo.

INDICACIONES: favor marque con una X la respuesta a cada una de las interrogantes planteadas a continuación:

Pregunta N° 1

¿Cuánto conoce acerca de una administración de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas?

1. Mucho
2. Poco
3. Nada

Objetivo: identificar cuánto conocen los gerentes de una administración de gobierno corporativo para dar a conocer los beneficios que esta tiene cuando se implementa.

Indicador: implementación de gobierno corporativo.

Pregunta N° 2

¿Con cuál de los siguientes órganos de gobierno, cuenta la entidad?

1. Junta directiva
2. Administrador único y suplente.
3. Gobierno corporativo

Objetivo: verificar cual es la administración de las sociedades cooperativas y de esta manera sugerir mejoras en función del cumplimiento de objetivos y metas.

Indicador: procesos de control

Pregunta N° 3

¿Considera que la administración actual cumple las expectativas de la cooperativa o debería mejorarse?

1. Cumple
2. No cumple.
3. Debería mejorarse

Objetivo: establecer el grado de conformidad sobre la administración de la sociedad cooperativa, con el fin de mejorar la situación actual sobre el manejo de la gobernabilidad.

Indicador: procesos adecuados.

Pregunta N° 4

¿Considera que de cambiar de la administración tradicional a un gobierno corporativo mejoraría los procesos o se mantendrían igual?

1. Mejoraría.
2. No mejorará.
3. Se mantendrá igual.

Objetivo: identificar cómo perciben el cambio de administración para sugerir posteriormente los procesos adecuados para la implementación de un gobierno corporativo.

Indicador: procesos adecuados.

Pregunta N° 5

Con base en su experiencia: ¿Cuáles beneficios considera que obtendrá la entidad al cambiar de administración tradicional a un gobierno corporativo? Puede marcar más de una.

1. Mayor valoración empresarial.
2. Mayor desempeño operacional.
3. Menor riesgo de crisis financiera.
4. Mejores relaciones con partes interesadas.

Objetivo: identificar si la sociedad cooperativa está dispuesta a cambiar de administración para obtener mejores resultados.

Indicador: implementación de gobierno corporativo.

Pregunta N° 6

¿De las siguientes normativas con cuales cuenta la sociedad cooperativa para regular el comportamiento de los empleados? Puede marcar más de una opción.

1. Código de ética
2. Reglamento interno
3. Código de conducta
4. Otros

Objetivo: establecer si la sociedad cooperativa tiene normativa interna que regule el comportamiento y si no lo posee sugerir crearla.

Indicador: administración estandarizada.

Pregunta N° 7

¿Cuáles de las siguientes políticas relacionadas a gobierno corporativo tiene la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.

1. Sostenibilidad
2. Financiera
3. Gestión de riesgos
4. Inversión
5. Prevención de lavado de dinero y activos

Objetivo: verificar los tipos de políticas que desarrolla la entidad para descubrir dónde se encuentran las fortalezas y debilidades para aprovechar los recursos.

Indicador: administración estandarizada.

Pregunta N° 8

Con base en su experiencia: ¿Cuáles considera que son las principales limitantes al momento de implementar procedimientos de control? Puede marcar más de una opción.

1. Resistencia al cambio.
2. Falta de recursos económicos.
3. Personal no capacitado.
4. Falta de coherencia entre lo que está escrito y lo que se hace.
5. Procesos que no se completan.
6. No existe problemas, las políticas se adoptan con facilidad.

Objetivo: determinar qué tipo de problemas se originan por falta de procedimientos y las limitantes a las que se exponen al momento de implementar controles.

Indicador: minimizar riesgos.

Pregunta N° 9

En su opinión: ¿Cuáles de los siguientes principios cumple la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.

1. Garantizar la base de un marco eficaz para la alta dirección.
2. Tratamiento equitativo de los accionistas.
3. El papel de las partes interesadas en la toma de decisiones.
4. Revelación de datos y transparencia.
5. La responsabilidad del consejo directivo.

Objetivo: definir si la entidad desarrolla algunos principios de administración, según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), con el propósito de analizar si son los idóneos o si necesita adecuarlos al sector.

Indicador: minimizar riesgos.

Pregunta N° 10

¿Con cuáles de los siguientes manuales cuenta la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Puestos. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Procesos. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Créditos. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Normas y procedimientos | <input type="checkbox"/> |
| 5. Funciones | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: analizar si la entidad posee los manuales esenciales para el desarrollo de sus actividades, con el propósito de establecer mejoras a estos o diseñarlos si no los poseen.

Indicador: administración estandarizada.

Pregunta N° 11

Según su criterio: ¿Cuáles de las siguientes funciones cumple la alta dirección? Puede marcar más de una.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Transparencia | <input type="checkbox"/> |
| 2. Liderazgo. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 4. Equidad | <input type="checkbox"/> |
| 5. Rendición de cuentas | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: analizar qué tipo de funciones son desarrolladas por la alta dirección con el objetivo de mejorar los procesos y mantener el ambiente laboral idóneo.

Indicador: implementación de gobierno corporativo.

Pregunta N° 12

¿Ha recibido el personal capacitaciones en el último año acerca de los siguientes temas? Puede marcar más de una.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Servicio al cliente. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Derechos del consumidor. | <input type="checkbox"/> |
| 3. La importancia de trabajo con valores. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sistemas informáticos. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Trabajo en equipo. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Talleres motivacionales. | <input type="checkbox"/> |

Objetivos: determinar si el personal se capacita constantemente y además, si estas son las necesarias para desempeñar el trabajo.

Indicador: mejora continúa.

Pregunta N° 13

¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes? Puede marcar más de una.

1. Establecer programas de gestión de riesgo.
2. Realizar una evaluación periódica del personal.
3. Implantar técnicas de prevención y detección de fraude.
4. Conocimiento de empleados.
5. Conocimiento de clientes.

Objetivo: verificar si existen medidas para prevenir fraudes y con eso establecer el riesgo que estos se lleven a cabo.

Indicador: minimizar riesgos.

Pregunta N° 14

¿Cuáles de las siguientes jerarquías considera importantes para el desarrollo de las actividades? Puede marcar más de una.

1. Junta directiva.
2. Alta gerencia.
3. Comité de auditoría
4. Jefes de departamentos.
5. Gobierno corporativo.

Objetivo: identificar quien tiene poder de decisión dentro de la sociedad cooperativa para concientizar la importancia de mejores prácticas.

Indicador: implementación de gobierno corporativo.

Pregunta N° 15

De la siguiente lista de comités ¿Cuáles considera oportuno o útil para la sociedad cooperativa?
Puede marcar más de una.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Auditoría. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Finanzas. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Planeación. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Créditos. | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: determinar si actualmente se cuentan con comités que ayuden a desarrollar el desempeño de las actividades, de no ser así sugerir la implementación de estos.

Indicador: mejora continúa.

Pregunta N° 16

¿Cuál de los siguientes riesgos se han identificado en la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Sistemas tecnológicos. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Financiero | <input type="checkbox"/> |
| 3. Legal | <input type="checkbox"/> |
| 4. Reputacional | <input type="checkbox"/> |
| 5. No se han definidos riesgos | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: determinar si las sociedades cooperativas realizan la valoración de los riesgos y de esta manera mejorar los procesos para que estos puedan ser minimizados.

Indicador: mejora continúa.

Pregunta N° 17

¿Qué operaciones considera usted que están expuestas a un riesgo? Puede marcar más de una.

1. Compras, inventarios, ventas
2. Recursos humanos
3. Área financiera y contable.
4. Mercadeo
5. Créditos.

Objetivo: identificar las operaciones desarrolladas en las sociedades cooperativas que están expuestas a riesgos con la finalidad de fortalecer cada área vulnerable.

Indicador: minimizar riesgos.

Pregunta N° 18

¿De los siguientes procesos con cuales cuenta la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.

1. Mejorar con la competitividad de la empresa
2. Aumenta la canalización de recursos, en mejores condiciones a las actividades empresariales.
3. Reduce riesgos para el inversionista.
4. Estimula la innovación y desarrollo

Objetivo: identificar si los procesos son realizados oportunamente de acuerdo con los objetivos planteados; y de no estarse desarrollando diseñar un plan de trabajo adecuado.

Indicador: procesos adecuados.

Análisis y tabulación de resultados

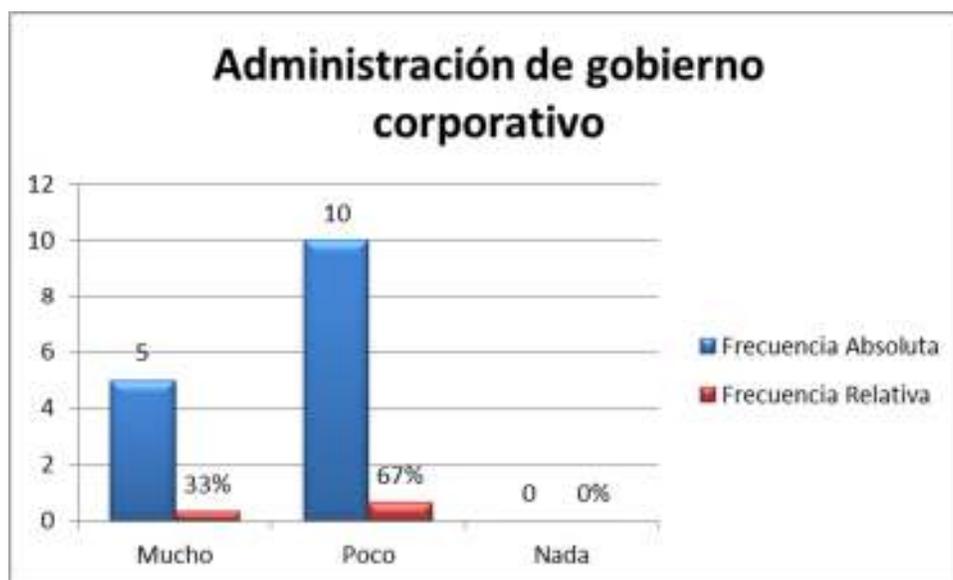
Pregunta N° 1

¿Cuánto conoce acerca de una administración de gobierno corporativo en las sociedades cooperativas?

Objetivo: identificar cuánto conocen los gerentes de una administración de gobierno corporativo para dar a conocer los beneficios que esta tiene cuando se implementa.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Mucho	5	33%
2	Poco	10	67%
3	Nada	0	0%

Gráfico.



Análisis: el 67% de los gerentes conoce poco acerca del tema gobierno corporativo, lo cual se puede cambiar al concientizar a la alta gerencia sobre los beneficios que este tiene. Además, el 33% manifestó que conoce mucho del tema y que es importante para tener mejora continua.

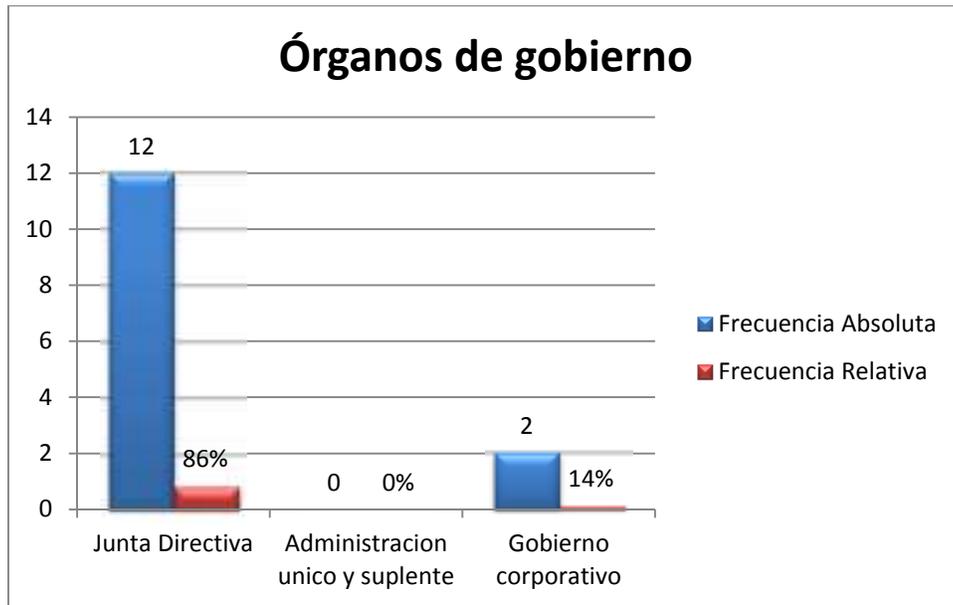
Pregunta N° 2

¿Con cuál de los siguientes órganos de gobierno, cuenta la entidad?

Objetivo: verificar cual es la administración de las sociedades cooperativas y de esta manera sugerir mejoras en función del cumplimiento de objetivos y metas.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Junta directiva	12	86%
2	Administración único y suplente	0	0%
3	Gobierno corporativo	2	14%

Gráfico.



Análisis: el 86% de las sociedades cooperativas posee junta directiva lo que indica que actualmente la administración es tradicional, esta puede ser conformada por socios o personas ajenas a la empresa, el 14% tiene gobierno corporativo por lo tanto es factible realizar el trabajo de investigación.

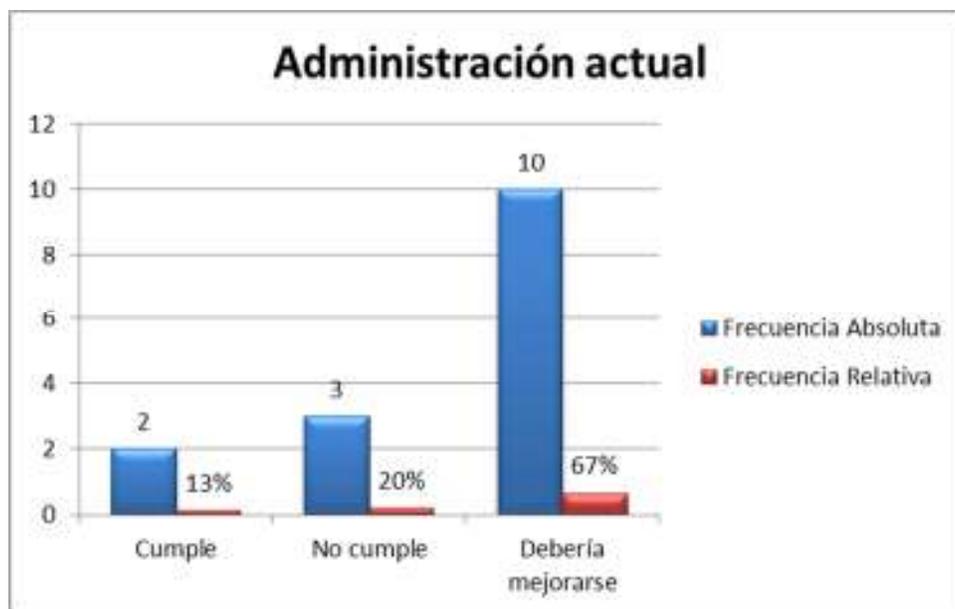
Pregunta N° 3

¿Considera que la administración actual cumple las expectativas de la cooperativa o debería mejorarse?

Objetivo: establecer el grado de conformidad sobre la administración de la sociedad cooperativa, con el fin de mejorar la situación actual sobre el manejo de la gobernabilidad.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Cumple	2	13%
2	No cumple	3	20%
3	Debería mejorarse	10	67%

Gráfico.



Análisis: el 67% de los gerentes piensa que la administración actual debería mejorarse, ya que la gobernabilidad es tradicional, el 20% de las sociedades cooperativas no cumple con lo esencial para el aprovechamiento de los recursos y solo un 13% del total cumple con todos los requerimientos y necesidades.

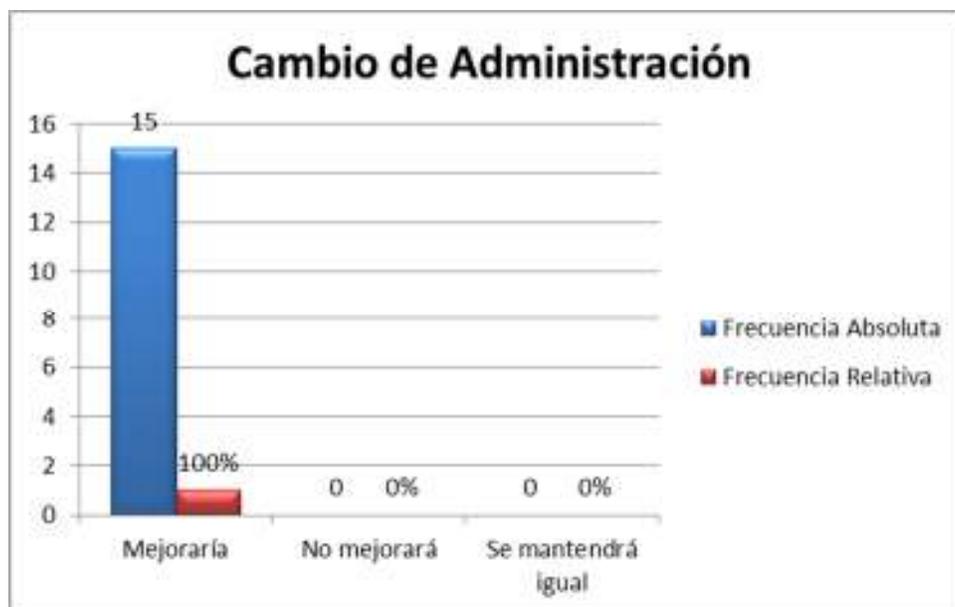
Pregunta N° 4

¿Considera que de cambiar de la administración tradicional a un gobierno corporativo mejoraría los procesos o se mantendrían igual?

Objetivo: identificar cómo perciben el cambio de administración para sugerir posteriormente los procesos adecuados para la implementación de un gobierno corporativo.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Mejoraría	15	100%
2	No mejorará	0	0%
3	Se mantendrá igual	0	0%

Gráfico.



Análisis: el 100% de los encuestados manifestó que mejoraría los procedimientos al hacer un cambio de la administración tradicional por un gobierno corporativo ya que tiene muchos beneficios y controles.

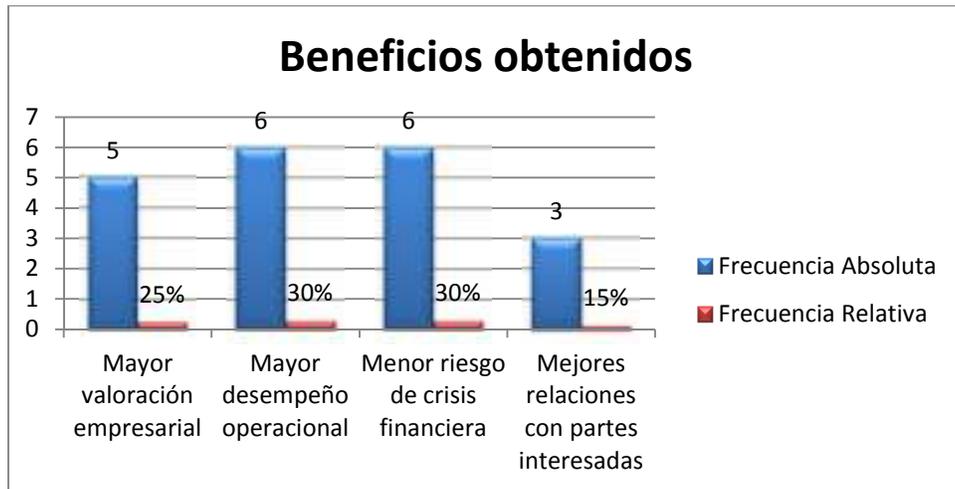
Pregunta N° 5

Con base en su experiencia: ¿Cuáles beneficios considera que obtendrá la entidad al cambiar de administración tradicional a un gobierno corporativo? Puede marcar más de una.

Objetivo: identificar si la sociedad cooperativa está dispuesta a cambiar de administración para obtener mejores resultados.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Mayor valoración empresarial	5	25%
2	Mayor desempeño operacional	6	30%
3	Menor riesgo de crisis financiera	6	30%
4	Mejores relaciones con partes interesadas	3	15%

Gráfico.



Análisis: en esta pregunta se determinó que las sociedades cooperativas tendrán más de un beneficio al hacer el cambio de administración de tradicional a gobierno corporativo por lo tanto fue de importancia dicho tema para los gerentes.

Pregunta N° 6

¿De las siguientes normativas con cuales cuenta la sociedad cooperativa para regular el comportamiento de los empleados? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: establecer si la sociedad cooperativa tiene normativa interna que regule el comportamiento y si no lo posee sugerir crearla.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Código de ética	2	13%
2	Reglamento interno	10	67%
3	Código de conducta	2	13%
4	Otros	1	7%

Gráfico.



Análisis: el 67% de las sociedades cooperativas cuenta con reglamento interno para regular el comportamiento de los empleados, esto es importante pero falta otra norma que sea complemento para regular los actos del personal, un 13% tiene código de ética, de igual manera otros cuentan con código de conducta y el 7% restante posee otros, es importante destacar que por cada entidad únicamente tienen una normativa para regular la conducta de los trabajadores.

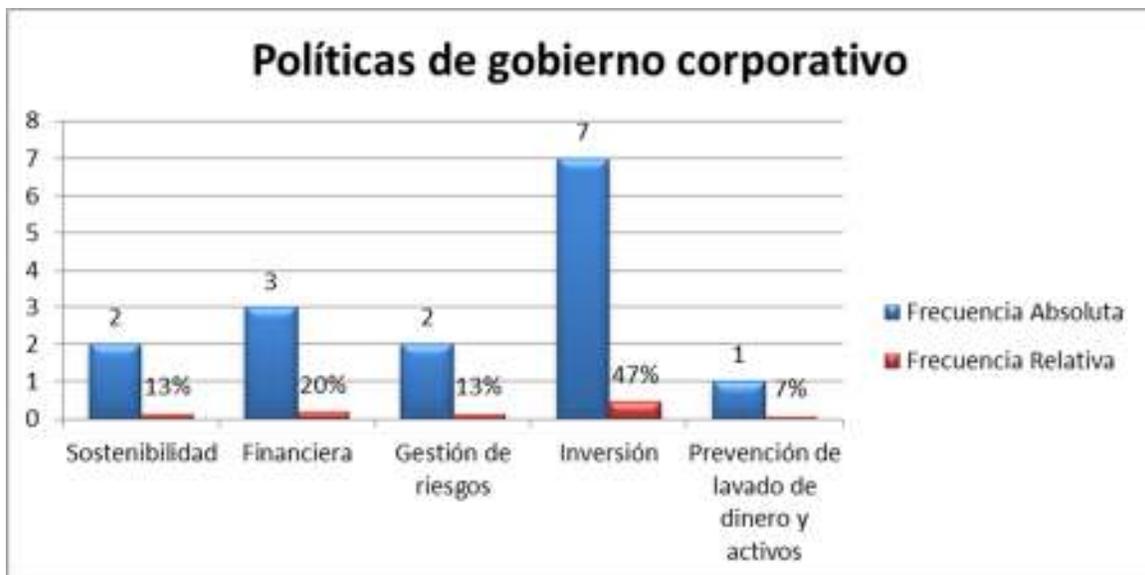
Pregunta N° 7

¿Cuáles de las siguientes políticas relacionadas a gobierno corporativo tiene la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: verificar los tipos de políticas que desarrolla la entidad para descubrir dónde se encuentran las fortalezas y debilidades para aprovechar los recursos.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Sostenibilidad	2	13%
2	Financiera	3	20%
3	Gestión de riesgos	2	13%
4	Inversión	7	47%
5	Prevención de lavado de dinero y activos	1	7%

Gráfico.



Análisis: del total de encuestados se puede observar que cada sociedad cooperativa solo cuenta con una política relacionada a gobierno corporativo, esto se debe que tienen una administración tradicional, la cual no permite aprovechar los recursos, cabe mencionar que la más sobresaliente es la de inversión con un 47%.

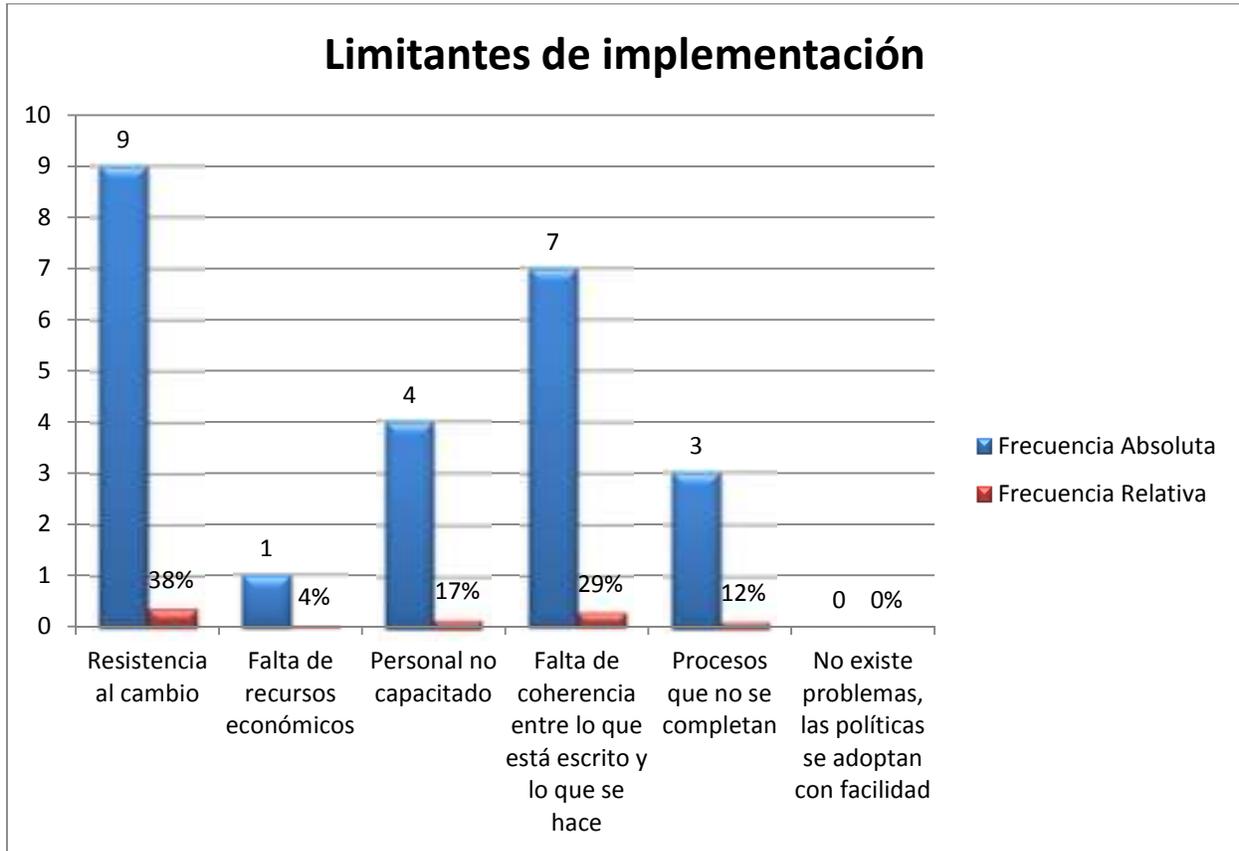
Pregunta N° 8

Con base en su experiencia: ¿Cuáles considera que son las principales limitantes al momento de implementar procedimientos de control? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: determinar qué tipo de problemas se originan por falta de procedimientos y las limitantes a las que se exponen al momento de implementar controles.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Resistencia al cambio	9	38%
2	Falta de recursos económicos	1	4%
3	Personal no capacitado	4	17%
4	Falta de coherencia entre lo que está escrito y lo que se hace	7	29%
5	Procesos que no se completan	3	12%
6	No existe problemas, las políticas se adoptan con facilidad	0	0%

Gráfico.



Análisis: en cuanto a las limitantes que se presentan al momento de implementar procedimientos el 38% de las cooperativas tiene resistencia al cambio, además otro factor importante que interviene es la falta de coherencia en lo realizado con lo escrito, la falta de capacitación del personal y por último la falta de recursos económicos.

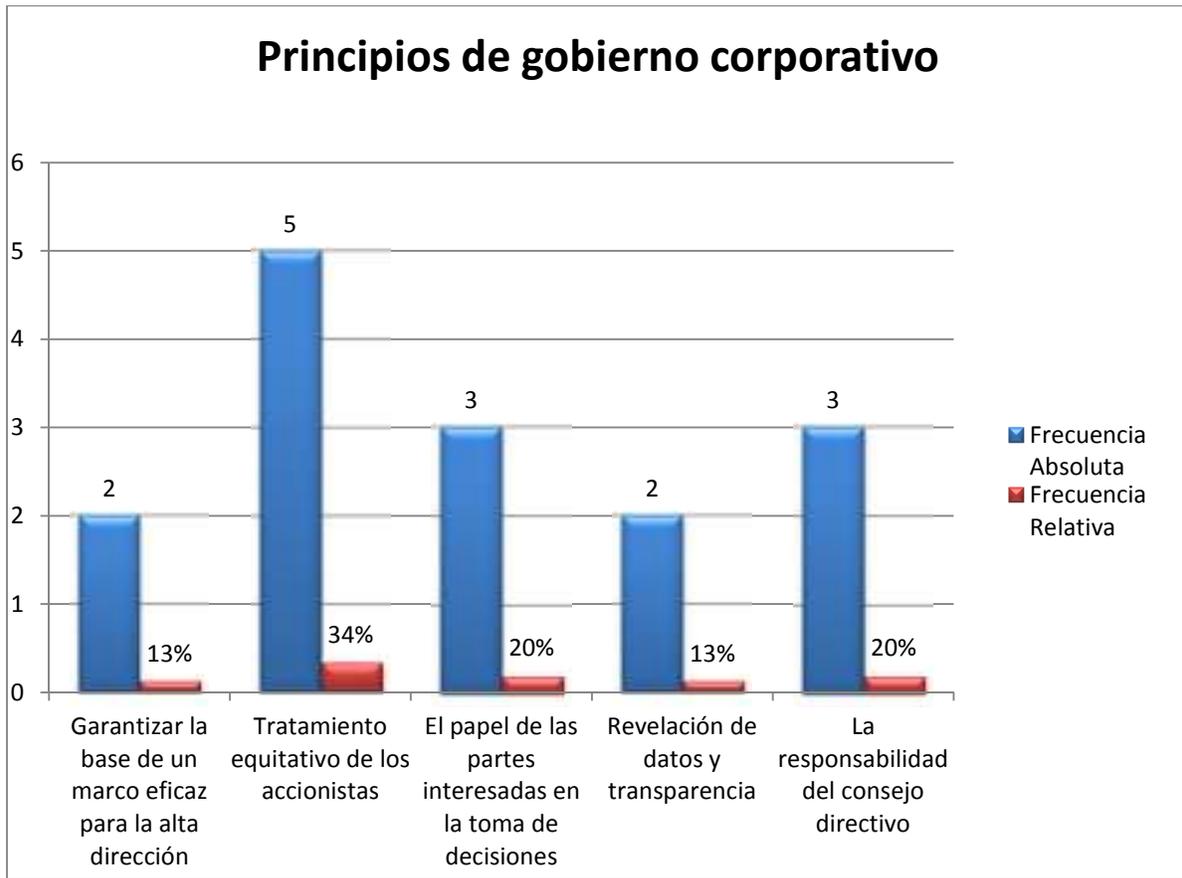
Pregunta N° 9

En su opinión: ¿Cuáles de los siguientes principios cumple la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: definir si la entidad desarrolla algunos principios de administración, según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), con el propósito de analizar si son los idóneos o si necesita adecuarlos al sector.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Garantizar la base de un marco eficaz para la alta dirección	2	13%
2	Tratamiento equitativo de los accionistas	5	34%
3	El papel de las partes interesadas en la toma de decisiones	3	20%
4	Revelación de datos y transparencia	2	13%
5	La responsabilidad del consejo directivo	3	20%

Gráfico.



Análisis: en cuanto al cumplimiento de los principios en las sociedades cooperativas, un 34% considera que el tratamiento equitativo de los socios es el más esencial, el papel de las partes interesadas en la toma de decisiones y la responsabilidad del consejo directivo tuvieron 20% cada uno; de igual manera la revelación de datos y transparencia, garantizar la base de un marco eficaz para la alta dirección obtuvieron 13%.

Pregunta N° 10

¿Con cuáles de los siguientes manuales cuenta la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: analizar si la entidad posee los manuales esenciales para el desarrollo de sus actividades, con el propósito de establecer mejoras a estos o diseñarlos si no los poseen.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Puestos	4	27%
2	Procesos	2	13%
3	Créditos	3	20%
4	Normas y procedimientos	3	20%
5	Funciones	3	20%

Gráfico.



Análisis: cada sociedad cooperativa solo posee un manual relacionado a gobierno corporativo el cual no permite mejorar el desempeño de las áreas y la utilización de recursos tanto humanos como económicos, por lo tanto, es deficiente.

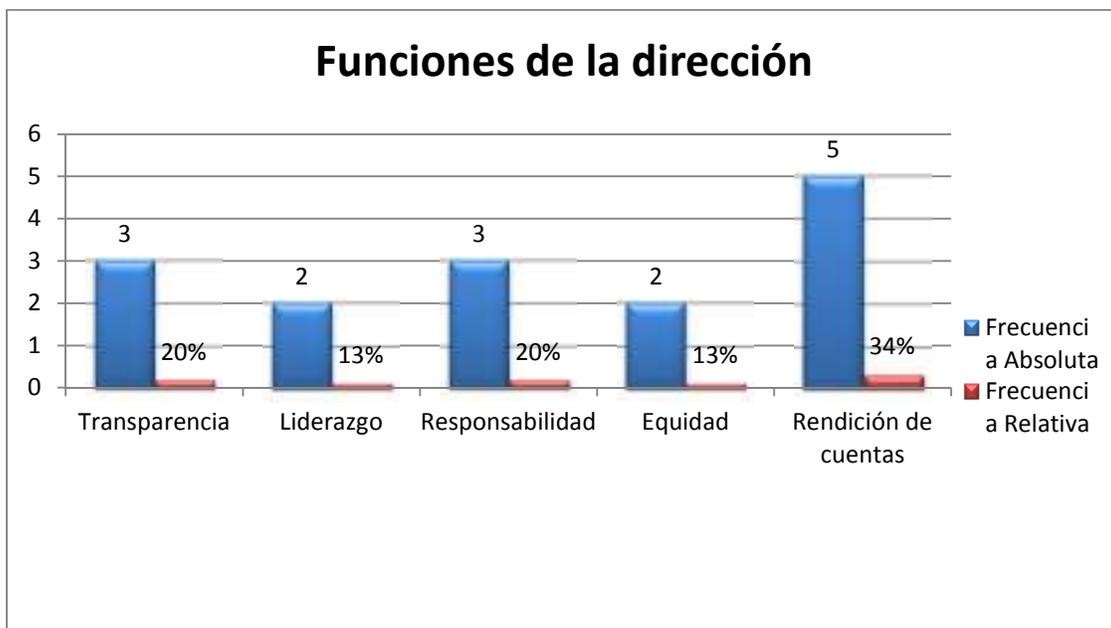
Pregunta N° 11

Según su criterio: ¿Cuáles de las siguientes funciones cumple la alta dirección? Puede marcar más de una.

Objetivo: analizar qué tipo de funciones son desarrolladas por la alta dirección con el objetivo de mejorar los procesos y mantener el ambiente laboral idóneo.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Transparencia	3	20%
2	Liderazgo	2	13%
3	Responsabilidad	3	20%
4	Equidad	2	13%
5	Rendición de cuentas	5	34%

Gráfico.



Análisis: de las funciones que la alta dirección debe cumplir se determinó que por cada sociedad cooperativa solo hay una, debido a que no conocen cuales son los que se deben de cumplir, de acorde a un gobierno corporativo.

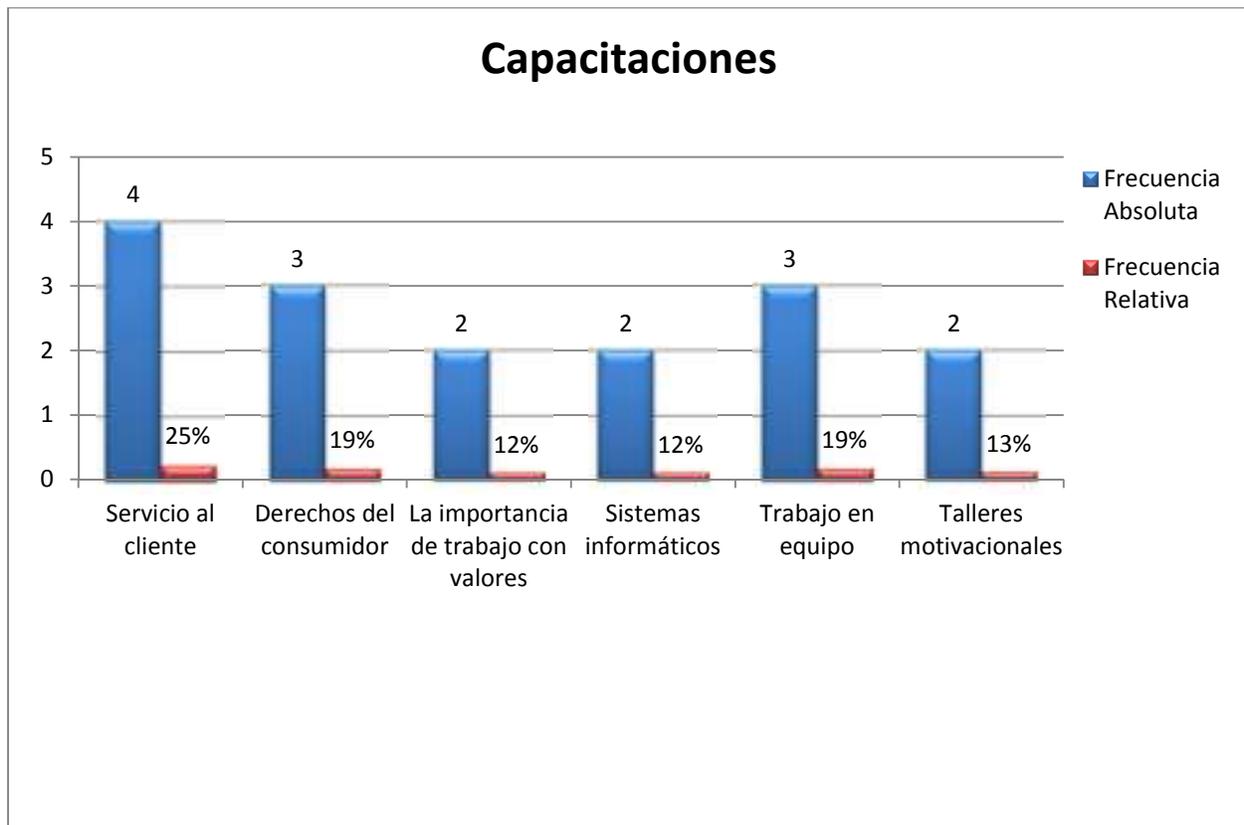
Pregunta N° 12

¿Ha recibido el personal capacitaciones en el último año acerca de los siguientes temas? Puede marcar más de una.

Objetivos: determinar si el personal se capacita constantemente y además, si estas son las necesarias para desempeñar el trabajo.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Servicio al cliente	4	25%
2	Derechos del consumidor	3	19%
3	La importancia de trabajo con valores	2	13%
4	Sistemas informáticos	2	13%
5	Trabajo en equipo	3	19%
6	Talleres motivacionales	2	13%

Gráfico.



Análisis: con relación a capacitaciones que el personal de cada sociedad recibió en el último año, se puede concluir que cada una solo recibe una por año, de las cuales se enfocan en servicio al cliente, es de mencionar que una empresa para tener un desarrollo amplio es necesario que haga una programación por lo menos 4 veces al año en diferentes temas.

Pregunta N° 13

¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes? Puede marcar más de una.

Objetivo: verificar si existen medidas para prevenir fraudes y con eso establecer el riesgo que estos se lleven a cabo.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Establecer programas de gestión de riesgo	2	13%
2	Realizar una evaluación periódica del personal	3	20%
3	Implantar técnicas de prevención y detección de fraude	3	20%
4	Conocimiento de empleados	4	27%
5	Conocimiento de Clientes	3	20%

Gráfico.



Análisis: en cuanto a las medidas para la prevención de fraudes hay tres opciones en las cuales las cooperativas se inclinan a las siguientes: conocimiento de clientes, realizar una evaluación periódica del personal, implementar técnicas de prevención y detección de fraude las que obtuvieron el mismo porcentaje de respuesta con un 20%; pero la que tiene mayor porcentaje es la del conocimiento de los empleados por último, pero no menos importante el establecer programas de gestión de riesgos.

Pregunta N° 14

¿Cuáles de las siguientes jerarquías considera importantes para el desarrollo de las actividades?

Puede marcar más de una.

Objetivo: identificar quien tiene poder de decisión dentro de la sociedad cooperativa para concientizar la importancia de mejores prácticas.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Junta directiva	7	24%
2	Alta gerencia	6	21%
3	Comité de auditoría	5	17%
4	Jefes de departamentos	3	10%
5	Gobierno corporativo	8	28%

Gráfico.



Análisis: la mayoría de cooperativas opinión que más de una jerarquía es importante, siendo el gobierno corporativo el que destacó con un 28% y solo un 10% los jefes de departamentos, ya que ellos no tienen el poder de decisión que se necesita.

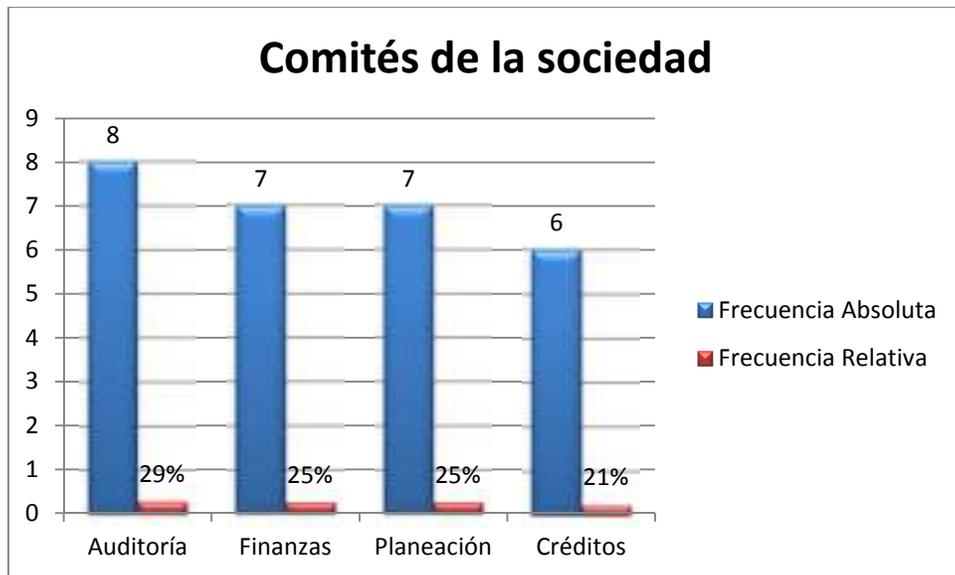
Pregunta N° 15

De la siguiente lista de comités ¿Cuáles considera oportuno o útil para la sociedad cooperativa?
Puede marcar más de una.

Objetivo: Determinar si actualmente se cuentan con comités que ayuden a desarrollar el desempeño de las actividades, de no ser así sugerir la implementación de estos.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Auditoría	8	29%
2	Finanzas	7	25%
3	Planeación	7	25%
4	Créditos	6	21%

Gráfico.



Análisis: más de la mitad de las sociedades cooperativas consideran que es importante que se cuente con un comité de auditoría, un 29% que sería de ayuda el comité de finanzas al igual que el comité de planeación, 25% se inclina por el comité de créditos, cabe destacar que todos los comités son importantes para el desarrollo de actividades.

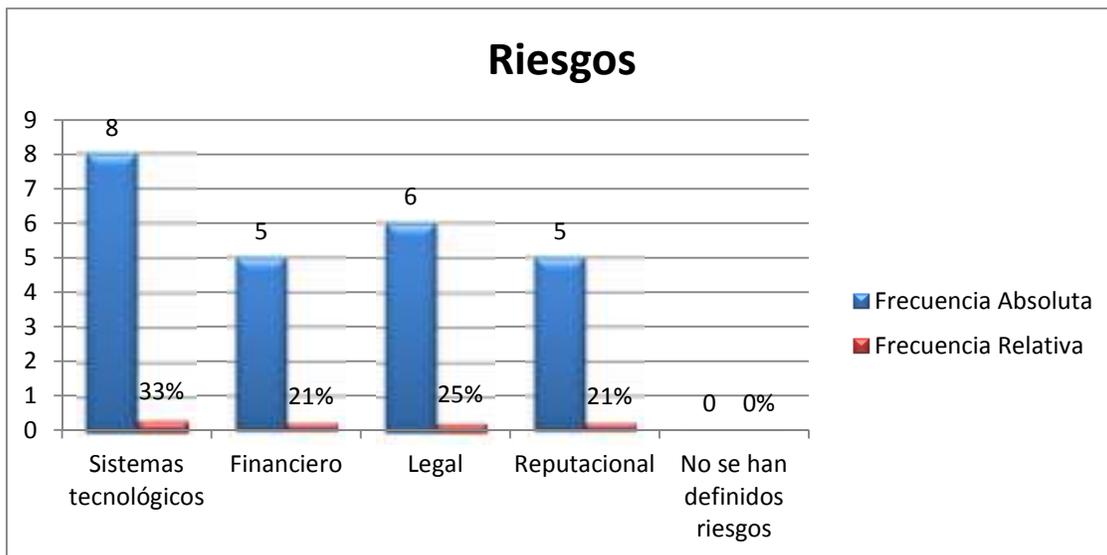
Pregunta N° 16

¿Cuál de los siguientes riesgos se han identificado en la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.

Objetivo: determinar si las sociedades cooperativas realizan la valoración de los riesgos y de esta manera mejorar los procesos para que estos puedan ser minimizados.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Sistemas tecnológicos	8	33%
2	Financiero	5	21%
3	Legal	6	25%
4	Reputacional	5	21%
5	No se han definidos riesgos	0	0%

Gráfico.



Análisis: en los riesgos dentro de la cooperativa, los sistemas tecnológicos son los que tienen mayor riesgo con un 33%, debido principalmente a la fuga de información y a los datos que estos pueden recibir, es de mencionar que 0% expresó que no han encontrado riesgos.

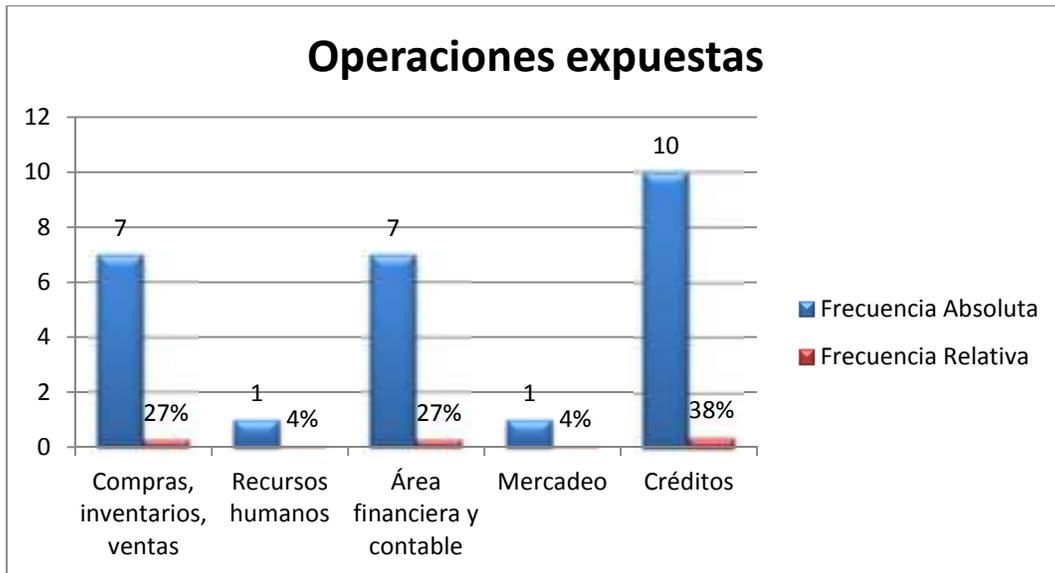
Pregunta N° 17

¿Qué operaciones considera usted que están expuestas a un riesgo? Puede marcar más de una.

Objetivo: identificar las operaciones desarrolladas en las sociedades cooperativas que están expuestas a riesgos con la finalidad de fortalecer cada área vulnerable.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Compras, inventarios, ventas	7	27%
2	Recursos humanos	1	4%
3	Área financiera y contable	7	27%
4	Mercadeo	1	4%
5	Créditos	10	38%

Gráfico.



Análisis: los gerentes expusieron que el departamento de créditos es el más expuesto a riesgos, el área financiera 27% de las respuestas y recursos humanos y mercadeo tienen un índice menor según las respuestas de los encuestados.

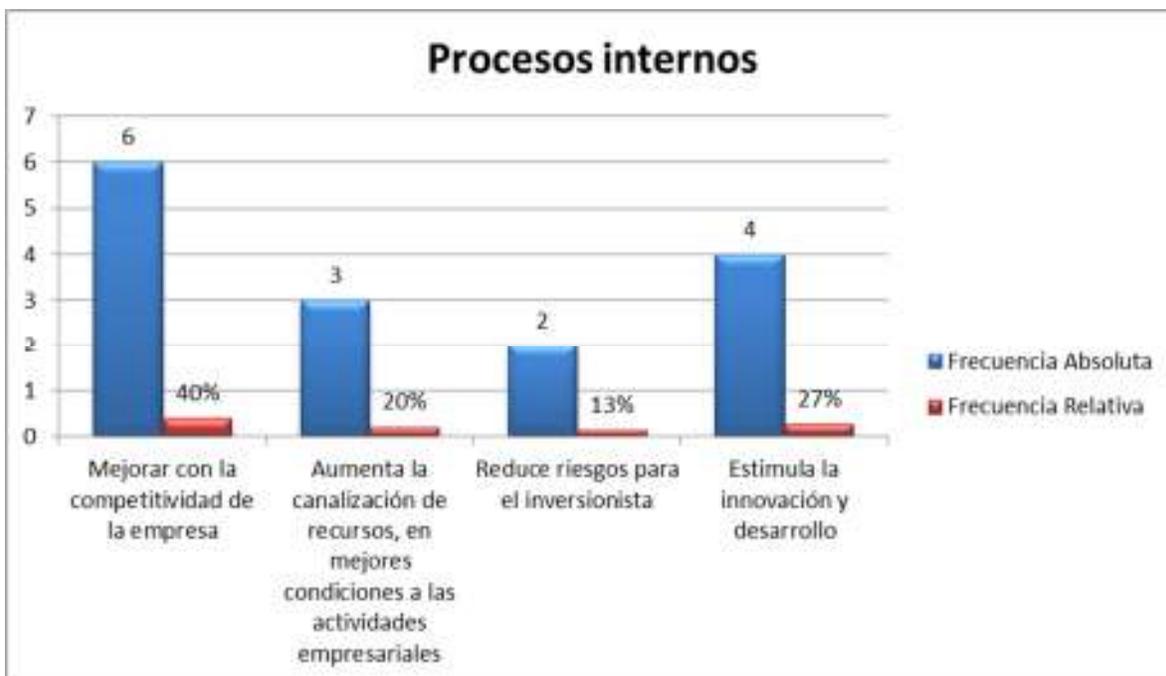
Pregunta N° 18

¿De los siguientes procesos con cuales cuenta la sociedad cooperativa? Puede marcar más de una.

Objetivo: identificar si los procesos son realizados oportunamente de acuerdo con los objetivos planteados; y de no estarse desarrollando diseñar un plan de trabajo adecuado.

N°	Alternativa	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Mejorar con la competitividad de la empresa	6	40%
2	Aumenta la canalización de recursos, en mejores condiciones a las actividades empresariales	3	20%
3	Reduce riesgos para el inversionista	2	13%
4	Estimula la innovación y desarrollo	4	27%

Gráfico.



Análisis: el 40% de las cooperativas tiene procesos para mejorar la competencia con otras empresas, siendo el más importante para las sociedades cooperativas, pero los demás no se les da la que necesitan, ya que para ellos no generan resultados a la entidad.

Código de ética y conducta.

INTRODUCCIÓN

El presente Código de Ética y Conducta, contiene las normas de conducta que los miembros de la junta directiva, gerentes, encargados de área y demás personal de la sociedad cooperativa Sí se Puede de R.L, deben adoptar en el desarrollo de sus funciones.

Su contenido está basado en los principios éticos y morales de integridad en el uso de los recursos institucionales, equidad, respeto a la dignidad humana, humildad, honestidad y lealtad a las instituciones.

Se adecua a las interacciones que la sociedad cooperativa desarrolle con sus socios y clientes, así como a la actitud que los empleados deben tomar en cumplimiento de la ley, a los manuales y reglamentos emitidos por la administración de la misma.

OBJETIVO

El objetivo de este documento es brindar a la junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa un instrumento que guíe el desempeño moral y profesional del mismo.

ALCANCE

El presente código proporciona los lineamientos éticos basados en los principios de la honestidad y la moral que los miembros de la junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa deben observar en el desarrollo de sus funciones a efecto de darle cumplimiento a las mismas.

CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ÉTICOS

Art. 1.- La actuación de los empleados y socios deberá regirse por los siguientes principios de la ética:

a) **Código:** recopilación de reglas o normas que regulan las relaciones sociales, técnicas y profesionales internas y externas de la organización.

b) **Ética:** es la suma de valores y principios en los que un individuo confía para guiar su conducta. Por ello, la ética implica un autocontrol; esencialmente la ética provee al individuo de un soporte y una estructura para acciones basadas en un pensamiento informado y razonado.

Comprende:

c) **Respeto:** acatamiento que se rinde a quien, por autoridad, vínculos familiares y otros, merece la aceptación de sus criterios. También manifestación de acatamiento de las disposiciones institucionales y trato cortés y amable hacia las demás personas.

d) **Integridad:** rectitud, honradez, probidad.

e) **Dignidad:** decoro, decencia, excelencia

f) **Humildad:** reconocimiento de la necesidad de escuchar al cliente y de mejorar continuamente.

g) **Colaboración:** participación dinámica en la solución de problemas que nos afectan

h) **Cliente:** el Cliente interno junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa y externo clientes, bancos, proveedores, es nuestra razón de ser y a las cuales nos debemos.

i) **Transparencia:** un mercado transparente es aquel en el cual es posible una apropiada formación de precios y toma de decisiones como consecuencia de niveles adecuados de eficiencia, de competitividad, de flujos de información oportuna, suficientes y claros que en él intervienen.

j) **Confidencialidad:** se entiende como tal, abstenerse de revelar información considerada personal.

k) **Lealtad:** se entiende como tal la obligación que tienen los empleados y socios de obrar simultáneamente de manera íntegra, franca, fiel y objetiva con relación a todas las personas que intervienen de cualquier manera en el mercado.

CAPÍTULO II. PRINCIPIOS ÉTICOS

Art. 2.- Dentro de los principales postulados éticos que deben distinguir a un empleado de sociedad cooperativa, se encuentran los siguientes:

a) **Anteponer los principios éticos al logro de las metas**

Este principio establece que el empleado en las operaciones que efectúa con el cliente de la sociedad cooperativa no debe de ser sobornado ante cualquier oferta que provenga directamente de clientes.

b) **Honestidad y sinceridad**

En este principio se garantiza que las personas que nos rodean tengan la confianza y seguridad de nuestras actuaciones.

Para cumplir con este principio es esencial una completa sinceridad con todos los funcionarios de la sociedad cooperativa, esperando de ellos la total revelación de los hechos y la oportuna identificación de problemas reales o potenciales que en un momento dado se den o estén por ocurrir.

Para no violar el principio de honestidad y sinceridad es necesario observar las siguientes condiciones:

1. Ningún empleado o socio de la sociedad cooperativa, puede ofrecer o recibir gratificación personal, regalos, comisiones, atenciones o cualquier otra forma de remuneración o beneficio para adquirir o influir en un negocio o compromiso que involucre a la entidad.
2. No se deben adquirir compromisos que comprometan a la sociedad cooperativa sin la debida autorización previa. Todos los compromisos se deben expresar claramente.
3. Los Reportes de gastos deben ser presentados oportuna y exactamente
4. Se debe cumplir personalmente con todos los procedimientos y controles de la sociedad cooperativa, como también con los requerimientos de seguridad para la información.
5. Cuando se tenga conocimiento de cualquier operación cuestionable o posiblemente ilegal que afecte la sociedad cooperativa, se debe informar oportunamente sobre estas acciones.

c) **Equidad**

Todas las actividades de los empleados de la sociedad cooperativa se deben basar en el compromiso con una justicia total y en el respeto mutuo en las relaciones con los clientes, y competidores, con respeto, consideración y comprensión.

d) **Integridad en el uso de los recursos de la sociedad cooperativa**

Este principio establece que los recursos se deben tratar como activos de gran valor, incluyendo el nombre de cada quién y no usarlos de manera que puedan ser interpretados como imprudentes, impropios o para beneficio personal.

El uso de la información y los recursos destinados al proceso de conservación de información debe de ajustarse completamente a las normas externas e internas, incluidos lo relacionado con la utilización exclusiva del sistema informático que legalmente haya adquirido la sociedad cooperativa.

CAPÍTULO III. RESPONSABILIDAD ANTE LA SOCIEDAD Y PUBLICO EN

GENERAL

Art. 3.- El accionar de la sociedad cooperativa deberá estar enmarcado por la integridad, la confianza y la lealtad, así como por el respeto y valorización del ser humano, en su privacidad individual y dignidad, se prohíbe cualquier actitud negativa motivada por prejuicios relativos al origen, grupo étnico, religión, sexo, color, edad, incapacidad física y cualquier otra forma de discriminación.

La importancia de la responsabilidad social y empresarial como empresa comprometida con el desarrollo económico y social en que actúan velando por los intereses de sus clientes, sometiendo su conducta, a la prudencia, discreción, rentabilidad, calidad, pertenencia y colaboración.

Es necesario que todas las personas que pertenecen a la sociedad cooperativa observen los más altos estándares de conducta, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Se deberá abstenerse de pertenecer a grupos ilícitos o de dudosa reputación
- b) Se deberá abstener de participar en actividades reñidas con la moral y las buenas costumbres.
- c) No poseer antecedentes penales relacionados con delitos con la vida, el patrimonio y la seguridad pública.

- d) Deberá abstenerse de efectuar acciones que atenten contra la vida, la moral y las buenas costumbres del resto del personal.
- e) Deberá atender las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de trabajo.

CAPÍTULO IV. INTEGRIDAD PROFESIONAL Y PERSONAL

Art. 5.- Los miembros de la junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa, sujetos al presente código, deberán emplear en el ejercicio de sus funciones la actitud de personas honradas de carácter íntegro, en relación con otras personas y en la administración de sus propios negocios. Actuar siempre en defensa de los intereses de la sociedad cooperativa, manteniendo sigilo sobre los negocios y las operaciones de la sociedad, así como sobre los negocios e informaciones de los clientes. Es fundamental que las actitudes y el comportamiento sean un reflejo de su integridad personal y profesional y no coloquen en riesgo su seguridad financiera y patrimonial de la sociedad cooperativa.

La integridad se basa en los siguientes preceptos:

- a) La conducción de los negocios se hará bajo los preceptos de lealtad, claridad, precisión, probidad comercial, seriedad y cumplimiento de los clientes y la rentabilidad de la sociedad cooperativa.
- b) La observancia de la debida diligencia en el desempeño de las funciones encomendadas al cumplimiento de las normas y manuales que rigen la operatividad de la sociedad cooperativa.
- c) Evitar en todo momento las situaciones que puedan generar conflictos de intereses, a fin de asegurar un tratamiento equitativo a todos los clientes.

d) La junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa, ajustarán su conducta en todo momento al espíritu de la ley, a los principios y a las disposiciones establecidas en el presente código.

CAPÍTULO VI. DEBERES Y PROHIBICIONES ÉTICAS

Deberes éticos

Art. 6.- Todo empleado debe cumplir los siguientes deberes:

- a) Conocer las normas que le son aplicables a su cargo: conocer las disposiciones legales y reglamentarias, permisivas o prohibitivas referentes a incompatibilidad, acumulación de cargos, prohibiciones por razón de parentesco y cualquier otro régimen especial que le sea aplicable.
- b) Cumplimento: cumplir con responsabilidad y buena fe los deberes y obligaciones, como empleado.
- c) No discriminación: desempeñar el cargo sin discriminar, en su actuación, a ninguna persona por razón de raza, color, género, religión, situación económica, ideología, afiliación política.
- d) Eficiencia: utilizar adecuadamente los recursos para cumplir las funciones que le correspondan.
- e) Veracidad: emitir juicios y opiniones y en forma oral o escrita apegados a la verdad.
- f) Confidencialidad: guardar la discreción debida, respecto de los hechos e informaciones en el ejercicio de sus cargos, siempre y cuando no afecte los intereses de la entidad.

g) Conflicto de intereses: abstenerse de participar en la toma de decisiones en donde exista conflicto de intereses para él o para sus familiares hasta cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Deberá comunicar a su jefe superior, quien resolverá sobre el punto y en su caso designará a un sustituto.

h) Denunciar: informar de manera verbal o escrita cualquier acto de corrupción, fraude, abuso de autoridad, despilfarro o violación de este código.

Prohibiciones éticas:

Art. 7.- Son prohibiciones éticas para los empleados y socios:

- a) Solicitar o aceptar, directamente o por interpósita persona, regalos, pagos, honorarios o cualquier otro tipo de regalías, por acciones relacionadas con las funciones de su cargo.
- b) Prevaler de su cargo para obtener o procurar beneficios privados.
- c) Utilizar, para beneficios privados, la información reservada o privilegiada que obtenga en función de su cargo.
- d) Abstenerse de utilizar los bienes de la cooperativa, para fines personales, familiares o de terceros.
- e) Negarse a proporcionar información de sus funciones, exceptuando las que establecen la ley.
- f) Intervenir en cualquier asunto en el que él o algún miembro de su unidad familiar tenga conflicto de intereses.
- g) Nombrar a parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, para que presten servicios en la entidad que preside o se desempeñe.

- h) Utilizar en forma indebida los bienes y patrimonio de la compañía.
- i) Retardar sin motivo legal los trámites o la prestación de servicios.
- j) Alterar documentos oficiales y;
- k) Discriminar a la persona en la prestación de un servicio por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología, opinión política, condición social o económica.

CAPÍTULO VII. DERECHOS DE LOS EMPLEADOS Y SOCIOS

Derechos de los empleados y socios

Art. 8.- Los empleados y socios tienen derecho a:

- a) Realizar consultas a la comisión de ética, sobre la aplicación de este código y referente a situaciones relacionadas con la ética.
- b) Reconocimiento y estímulo en razón de actos de fiel cumplimiento de los principios éticos, heroísmo, sacrificio y solidaridad humana.
- c) Revisión de denuncia, cuando un empleado sea denunciado tendrá derecho al debido proceso, a que aclare sobre inquietudes que puedan surgir en torno a los hechos que se le atribuyen, a estar informado sobre el proceso, y en caso de que no se le comprobare la infracción, tendrá derecho a las acciones legales correspondientes contra el denunciante.

CAPÍTULO VIII. DISPOSICIONES LEGALES Y SUSTANTIVAS

Art. 9.- La actuación de la junta directiva, socios y empleados que regularan por medio de este código están íntimamente ligadas con la confianza pública y por lo tanto deberán enmarcarse en los principios de buena fe, lealtad, honestidad, imparcialidad e integridad con el fin de garantizar la transparencia y seguridad, estableciendo en todo momento una independencia entre los diferentes departamentos.

La selección y contratación de ejecutivos y de empleados se realizará bajo los criterios de experiencia, capacidad y solvencia moral, que garanticen el óptimo desempeño de las actividades encomendadas, deberá tener pleno conocimiento de la ley contra Lavado de Dinero y Activos.

Se desarrollará medidas de control interno adecuadas y suficientes para evitar, que los bienes y derechos patrimoniales de las mismas e información privilegiada sea utilizada sin su consentimiento y conocimiento, como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas o para dar apariencia de legalidad a las actividades delictivas, transacciones y fondos vinculados con las mismas; asimismo, se someterán a las siguientes disposiciones:

a) Tratándose de la información que proporcionen a los clientes sobre las características de los productos y servicios que las sociedades cooperativas promuevan, sin ocultar, riesgos, comisiones y otros costos.

- b) Mantener solvente sus obligaciones de carácter monetario.
- c) Hacer del conocimiento de sus superiores, a la brevedad posible, cualquier situación que cause o pueda causar daño o perjuicio a uno o más clientes, a fin de que se tomen medidas que salvaguarden los intereses de los mismos.
- d) Evitar difundir información de interés para la sociedad cooperativa, que excedan los límites autorizados.
- e) Intervenir en cualquier negocio con los clientes, en el que exista o pueda existir conflicto de intereses, impidiendo el desempeño de sus funciones y obligaciones de manera íntegra y objetiva. Cuando se presenten o se conozcan tales conflictos de intereses deberán ser reportados a la brevedad posible al jefe inmediato superior.
- f) Velar por los intereses de la sociedad cooperativa y colaborar en todo momento en la consecución de sus objetivos, cuidando especialmente que no se afecten los servicios que se ofrezcan.
- g) Comunicar o difundir información tendiente a desprestigiar a sus competidores.
- h) Realizar comparaciones dolosas de los productos y servicios que ofrezcan, con los de la competencia, debiendo ponderar de manera objetiva los elementos positivos y negativos de los productos propios y los ajenos, pudiendo enfatizar los aspectos en los cuales los productos o servicios de las instituciones para la cual trabajan superen a los de la competencia, tales como precio, calidad o cualquier valor agregado del servicio.
- i) Generar condiciones falsas de demanda u oferta de algún producto o servicio, con objeto de influir artificialmente en sus precios.

j) Dar a sus compañeros de trabajo, en la medida de sus posibilidades, la colaboración que éstos requieran para el buen desarrollo de las actividades que tengan encomendadas, absteniéndose de obstaculizar los o proporcionarles información falsa o engañosa.

k) Guardar entre sí el debido respeto, manteniendo relaciones decorosas en todo momento y circunstancias.

CAPÍTULO IX. MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERESES

Art. 10.-Conflicto de interés es toda situación de interferencia en las cuales una persona pueda sacar provecho para sí o para un tercero, valiéndose de las decisiones que el mismo tome frente a distintas alternativas de conducta, en razón de la actividad que desarrolla y cuya realización implicaría la omisión de sus deberes legales, contractuales o morales a los que se encuentra sujeto.

Los conflictos de intereses generan un efecto negativo en la transparencia, equidad y buena fe que deben caracterizar las buenas relaciones de la sociedad cooperativa, por ende, los conflictos de interés se relacionan directamente con cuestiones eminentemente éticas, que pueden o no tener consagración.

Se ha procedido a establecer prácticas prohibidas y otras controladas con miras a evitar los conflictos de interés, como instrumento preventivo de las cuales se mencionan las siguientes pautas generales.

a) Con miras a conservar la confianza y seguridad del público, que son los fundamentos de una sana actividad financiera, la honestidad, la probidad y el cumplimiento de los deberes legales,

contractuales y morales, serán los patrones que rigen la conducta de los empleados de la sociedad cooperativa dentro y fuera de ella.

b) La actividad de los funcionarios se sujetará a la estricta observancia de la ley, a las regulaciones, políticas y controles internos de la institución, así como el deber de lealtad que se debe tener para con los clientes, competidores y el público en general.

c) Siempre que un funcionario se considere que se encuentre en curso, en un conflicto de interés, deberá abstenerse de tomar cualquier decisión e informar a su jefe inmediato de la sociedad cooperativa. En caso de tomar alguna decisión deberá anteponer su obligación de lealtad a sus intereses propios.

d) Los clientes actuales y potenciales, así como a todas aquellas personas a quienes se sirven, serán tratados todos con igual respeto y consideración, sin que reciban ninguna clase de tratamiento preferencial. Para la sociedad cooperativa, la atención esmerada y de servicio al cliente deben ser presupuesto de operación y norma general de conducta y nunca representarán un privilegio derivado de consideraciones comerciales, o de preferencia personal, ni mucho menos la contraprestación por reciprocidades o algún tipo de remuneración indebida.

e) Los administradores evitarán toda operación que pueda generar conflicto de interés.

f) Los funcionarios se abstendrán de utilizar información privilegiada que repose en la sociedad cooperativa en la cual labora o que conozcan con ocasión de sus funciones, para realizar inversiones o negocios especulativos, cuyo resultado positivo esté determinado por la formación.

g) Siempre que el funcionario de cualquier rango se coloque en una situación tal que el desconocimiento de cualquiera de estos deberes de lealtad le genere un provecho a él o de un tercero se hallará en medio de un conflicto de interés.

- h) Todo acto violatorio de la ley y/o los Reglamentos Internos se imputará a los responsables, aún en el caso de los que hayan realizado en cumplimiento de órdenes y/o autorizaciones de sus superiores. En este evento, tales personas estarán sujetas a acciones disciplinarias.
- i) Los conflictos de intereses deberán analizarse de acuerdo con las condiciones particulares de la situación concreta. Los funcionarios deberán presumir que todos los eventos que se mencionan en el manual son generadores de conflicto de interés, pero si a su juicio lo consideran, podrán demostrar a su superior que no sucede tal cosa.
- j) Los funcionarios que tengan participación directa o indirecta en la mesa de dinero tienen un especial deber de lealtad para con la sociedad cooperativa, por ende, deberán abstenerse de realizar actividades que generen un conflicto entre los intereses propios y en los de la sociedad cooperativa.
- k) Debido a que los conflictos de intereses son múltiples, es deber de los funcionarios atender la definición y pautas aquí trazadas, de forma que siempre que determinen la existencia de un conflicto de interés que no esté expresamente consagrado, se abstengan de ejecutar la práctica u operación que constituya su existencia.

CAPÍTULO X. CONFLICTOS DE INTERÉS ENTRE PARTES RELACIONADAS

Art. 11.- Con el fin de no crear conflictos de intereses en el desempeño de las funciones de los miembros de la junta directiva, socios y empleados, quedan sujetos a la observación del presente código las siguientes prohibiciones:

- a) Contratar empleados dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

- b) Otorgar o conceder privilegios a empleados o funcionarios que violen el principio de equidad.
- c) Contratar servicios a parientes dentro de los grados antes mencionados, sin que exista una cotización de mercado que se ajuste a los principios de la oferta y demanda y a los intereses de la sociedad cooperativa en su conjunto.
- d) Aprovecharse del cargo para acosar sexualmente a empleados, violando los principios éticos y morales.

CAPÍTULO XI. CONFLICTO DE INTERESES Y MANEJO DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

Art. 12.- Se considera información privilegiada aquella que está sujeta a reserva, incluyendo la que no se ha dado a conocer al público, existiendo deber para ello el mantenerla así.

Para evitar conflictos de interés en el manejo de la información privilegiada se hará bajo los principios de transparencia, reserva, utilización adecuada de la información, lealtad, profesionalismo y adecuación a la ley.

Art. 13.- Se prohíben las siguientes conductas en el manejo de la información privilegiada:

- a) Practicar relaciones comerciales en las que un representante, empleado, funcionario o persona de sus familiares cercanos tengan interés o participación directa o indirecta sin autorización expresa de la junta directiva.

- b) Usar su cargo, función o información para influir sobre negocios o asuntos de la sociedad cooperativa con el fin de favorecer a intereses propios o a particulares.
- c) Aceptar u ofrecer en forma directa favores, regalos de carácter personal, que puedan influir en las decisiones, para facilitar negocios o beneficiar a terceras personas.
- d) Usar para fines particulares o transferir a terceras personas las tecnologías, metodologías y otras informaciones que pertenezcan a la sociedad cooperativa.
- e) Hacer publicidad personal en nombre de la sociedad cooperativa, sin estar autorizado o calificado para ello previamente por una autoridad competente de la sociedad cooperativa.
- f) Usar equipo y otros recursos de las instituciones para fines particulares no autorizados.
- g) Proporcionar información de las operaciones realizadas por los clientes a:
 - 1. Personas ajenas a la sociedad cooperativa, distintas del mismo cliente, sus beneficiarios o sus representantes.
 - 2. Funcionarios y empleados de la propia sociedad cooperativa, cuando de acuerdo con los manuales internos dichas personas no deban tener acceso a lo referido.
- h) Comunicar o difundir información que pudiera dañar el buen nombre o prestigio de los funcionarios y empleados de la sociedad cooperativa.
- i) Usar equipo y otros recursos de la sociedad cooperativa para fines particulares.
- j) Involucrarse en actividades personales que interfieran con el tiempo de trabajo dedicado a la sociedad cooperativa.

CAPÍTULO XI. NORMAS DE CONDUCTA

Art. 14.- Las normas de conducta comprenden las reglas generales que la junta directiva, socios y empleados, deberán adoptar en las relaciones con los clientes basado en el respeto a sus derechos y en la búsqueda de soluciones que atiendan a sus intereses en concordancia con los objetivos del desarrollo de la sociedad cooperativa, así como el debido respeto a las leyes del país. Se debe brindar una atención a los clientes caracterizada por la cortesía, eficiencia y amabilidad, ofreciendo informaciones claras, precisas y transparentes. El cliente deberá obtener respuesta, aun cuando fueran negativas a sus solicitudes, en forma adecuada y dentro del plazo esperado por el mismo.

Art. 15.- Las normas de actuación estarán enmarcadas en los siguientes extractos:

a) **Relación con los Socios:** las relaciones con los socios se deberán basar en la comunicación, clara, transparente y oportuna de información, que les permita acompañar las actividades y el desempeño de la sociedad cooperativa, así como la búsqueda de resultados que produzcan impactos positivos en el valor de mercados de las mismas.

b) **Relaciones en el ambiente de trabajo:** los ámbitos de trabajo se deben enmarcar por la cortesía y respeto con espíritu de colaboración para fomentar en equipos de trabajo, la lealtad, la confianza, la conducta compatible con los valores de la sociedad cooperativa.

Al desempeñar una función de supervisión, jefatura o gerencia, se debe tener en mente que sus empleados lo tomarán como ejemplo. Sus acciones, por lo tanto, deberán contribuir a formar un modelo de conducta para su equipo, no se admite el uso del cargo para solicitar favores o servicios personales a los subordinados.

Es fundamental reconocer el mérito de cada uno y fomentar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo profesional existente, según las características, cualidades y contribuciones de cada funcionario. No se admite ninguna decisión que afecte la carrera profesional de subordinados basada apenas en las relaciones personales.

Relaciones con el sector público: se debe observar los más elevados estándares de honestidad e integridad en todos los contactos con las instituciones públicas, evitando siempre que su conducta pueda parecer impropia. Abstenerse de manifestar opinión sobre actos o actitudes de funcionarios públicos, al defender los intereses de la sociedad cooperativa, se deberá actuar con confianza y observar siempre los más elevados principios y respeto a las leyes y normas vigentes.

Relaciones con los proveedores: la elección y contratación de los proveedores de bienes y servicios, siempre deberá estar fundamentada en criterios técnicos, profesionales, éticos y en las necesidades, debiendo ser conducidas por medio de procesos predeterminados, tales como competencia o cotizaciones de precio.

Relaciones con los Competidores: la competencia leal deberá ser el elemento básico en todas las operaciones y relaciones con otras instituciones, nuestra competitividad deberá estar basada en este principio.

Deberá observar una conducta leal e íntegra frente a sus homólogos, por lo tanto, queda prohibido todo lo que implique competencia desleal, así como aquellos que atenten contra la ética comercial.

No se deberá hacer comentarios que puedan afectar la imagen de los competidores o contribuir para la divulgación de los mismos. Se deberá tratar a las demás instituciones financieras con el mismo respeto con que la sociedad cooperativa espera ser tratada.

CAPÍTULO XII. NORMAS DE CONDUCTA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

Art. 16.- Es obligación de la sociedad cooperativa, para con sus clientes y socios presentar los servicios con profesionalismos, eficiencia y diligencia, teniendo como objetivo la protección de los intereses de los clientes, los cuales deberán prevalecer siempre sobre los intereses de la sociedad, sus administradores, empleados y demás personas vinculadas.

Además, de mantener su posición de independencia en la realización de sus negocios teniendo libertad para aceptar o rechazar aquellos en que se soliciten sus servicios, sin necesidad de explicar los motivos de su rechazo, sí es el caso; que las relaciones con sus clientes deberán observar en especial las siguientes obligaciones:

- a) Guardar reserva respecto de terceros sobre las actividades que se realizan en relación con su profesión, salvo que exista autorización expresa del interesado en los casos determinados por la constitución y por la ley.
- b) Realizar sus negocios de manera tal que no induzca a error, a las partes contratantes.
- c) Revelar al cliente la información sobre la cual no tenga deber de reserva y esté obligada a divulgar con el fin de lograr un buen éxito de la negociación e informar al cliente, acerca de cualquier circunstancia sobreviniente que pueda modificar la voluntad contractual del mismo.
- d) Abstenerse de suministrar información de un tercero que no tiene derecho a recibirla o con base a dicha información aconsejar de manera errónea al cliente.
- e) Informar a su cliente sobre cualquier situación generadora de conflicto de interés al cliente, absteniéndose de actuar cuando a ello hubiere lugar, obteniendo las respectivas autorizaciones de conformidad con las disposiciones legales o reglamentarias.

- f) Abstenerse de comentar debilidades de otras empresas.
- g) Abstenerse de presentar a sus superiores información errónea y que induzca a una toma de decisiones distinta a la que hubiere tomado, si se hubiere presentado la información correcta.
- h) Abstenerse de solicitar pagos adicionales a los clientes por los servicios prestados y que no se encuentren autorizados por la administración de la sociedad cooperativa.

CAPÍTULO XIII. NORMAS DE CONDUCTA PARA LAS OPERACIONES DE PRÉSTAMOS A SOCIOS.

Art. 17.- Las operaciones de préstamos deben de realizarse con lealtad, claridad, transparencia, probidad comercial, seriedad y cumplimiento, para clientes y socios.

Así mismo se mantendrán los suficientes controles e instrumentos en esta área, con el fin de brindar la dedicación exclusiva al logro de las políticas establecidas por la junta directiva.

Cuando se efectúen operaciones de colocación de préstamos, se mantendrá un estricto cumplimiento a las normas y reglamentos establecidos y se contemplará dentro de las normas de conducta a seguir como mínimo las siguientes:

- a) Deberá asesorar a los socios sobre las mejores opciones de financiamiento disponibles, respetando al final la decisión que éste tome.
- b) Deberá indicarse claramente a los socios los cobros de los que será sujeto, así como la forma en que su crédito debe ser administrado.

- c) Abstenerse de promover la evasión de sus responsabilidades entre los socios, así como de facilitarles la aprobación de créditos, mediante la presentación de documentación falsa e inconsistente.
- d) No se debe permitir que el socio evada identificar el verdadero destino del crédito.
- e) No se debe permitir que el socio presente documentación falsa para tramitar su préstamo o para amparar las garantías presentadas.

CAPÍTULO XIV. SANCIONES

Sanciones éticas

Art. 18.- Una vez comprobado el incumplimiento de los deberes o la violación de las prohibiciones éticas previstas en este código, se impondrán las sanciones que a continuación se detallan.

Art. 19.- Las sanciones originadas por el incumplimiento de este código se impondrán sin perjuicio de las responsabilidades administrativas o penales en que hubiere incurrido.

Amonestación escrita

Art. 20.-Se sancionará con amonestación escrita, al empleado y socios que, en su condición de tal, falte y/o incumpla por primera vez, los deberes y las prohibiciones de este código

Multa

Art. 21.- Las infracciones de este código cometidas por los empleados y socios por segunda vez, sin perjuicio de la responsabilidad civil, penal u otras a que diere lugar, serán sancionadas con

multa. Su cuantía no será inferior al diez por ciento, ni mayor a diez veces el salario mensual, percibido por el responsable.

Despido sin responsabilidad

Art. 22.- En caso de que incurra por tercera vez en la infracción de este código, se sancionará con despido al empleado habiéndose impuesto multa por infracciones cometidas incurriere por tercera vez cualquier conducta sancionada por la misma.

Suspensión en el cargo

Art. 23.- Cuando en el transcurso de su mandato, un empleado o socio, sea sancionado por actos de corrupción que originen acción penal, quedará suspendido en el cargo y pasará el expediente.

CAPÍTULO XV. PRACTICAS CONTROLADAS

Art. 24.- Son todas aquellas que, sin estar prohibidas, en virtud de su idoneidad para generar conflictos de interés se hallaran sujetas a controles tanto previos, funcionales como posteriores. En virtud de lo definido como práctica controlada se determina que lo no contemplado en dicho código de ética y conducta, será resuelto por la junta directiva.

CAPÍTULO XVI. DISPOSICIONES OPERATIVAS

Art. 25.- La sociedad cooperativa proporcionará a todos sus funcionarios y empleados, un ejemplar del presente código de ética y conducta, este deberá ser leído por éstos, pudiendo consultar, en caso de existir dudas respecto a su alcance y contenido, al jefe inmediato superior.

Se comunicará por escrito, en forma general o particular a los funcionarios y empleados el uso que se dará a los bienes que las sociedades cooperativas pongan a su servicio, absteniéndose los mismos de realizar o autorizar actos u operaciones contrarios a dicha normativa.

La junta directiva, socios, y empleados, deberán conocer el régimen legal aplicable a la actividad que cada uno realice y a los manuales internos de la institución, si existiera, así como los aspectos legales aplicables a las mismas.

CAPÍTULO XVII. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Art. 26.- Se desarrollará un programa de instrucción y capacitación necesaria para que los funcionarios y empleados estén en condiciones de cumplir lo establecido en las disposiciones.

Art. 27.- Se impartirá a sus funcionarios y empleados los programas de capacitación que sean necesarios para mantenerlos actualizados en esta materia.

Art. 28.- Será obligación de la junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa, conocer y cumplir las disposiciones relativas a la prevención y detección de operaciones con recursos de procedencia ilícita, los manuales internos sobre la materia y tomar los cursos de capacitación que la sociedad cooperativa impartan al efecto.

CAPÍTULO XVIII. CUMPLIMIENTO

Art. 29.- Las infracciones a los preceptos contenidos en este código de ética, darán lugar a la aplicación de medidas disciplinarias contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo, incluyendo la rescisión de la relación laboral. Cuando proceda, se informará a las autoridades competentes

sobre infracciones a estos preceptos que, a su vez, impliquen infracción a disposiciones legales, a fin de que se proceda en consecuencia.

CAPÍTULO XIX. ACTUALIZACIÓN

Art. 30.- La gerencia general, será responsable de modificar el contenido del presente código, a fin de mantenerlo actualizado y acorde con las exigencias éticas que correspondan a la junta directiva, socios y empleados de la sociedad cooperativa Sí, se puede de R.L.

CAPÍTULO XX. VIGENCIA

Art. 31.- El presente código entrará en vigencia a partir del 29 de septiembre de 2017 y sus modificaciones o ampliaciones serán autorizadas por la junta directiva.

Reglamento interno de trabajo

CAPÍTULO I.

DISPOSICIONES PRELIMINARES

OBJETO.

ART. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad las normas obligatorias de orden técnico o administrativas, necesarias y útiles para la buena marcha de las relaciones laborales a las cuales debe sujetarse la SOCIEDAD COOPERATIVA SI SE PUEDE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA., que se abrevia SOCIEDAD COOPERATIVA SI SE PUEDE DE R.L., y el personal que labore para sus órdenes, bajo un contrato individual de trabajo.

ART. 2.- SI SE PUEDE DE R.L., es del domicilio de San Salvador, organizada como sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, con la asamblea de socios máxima autoridad y de junta directiva y representante legal, la empresa tiene establecido el asiento principal de sus actividades y operaciones en la dirección: 5ta avenida norte, número 127, San Salvador, San Salvador., siendo su actividad principal venta de equipo electrónico.

Además, contamos con salas de ventas ubicadas en:

Santa Ana

Santa Tecla

San Miguel

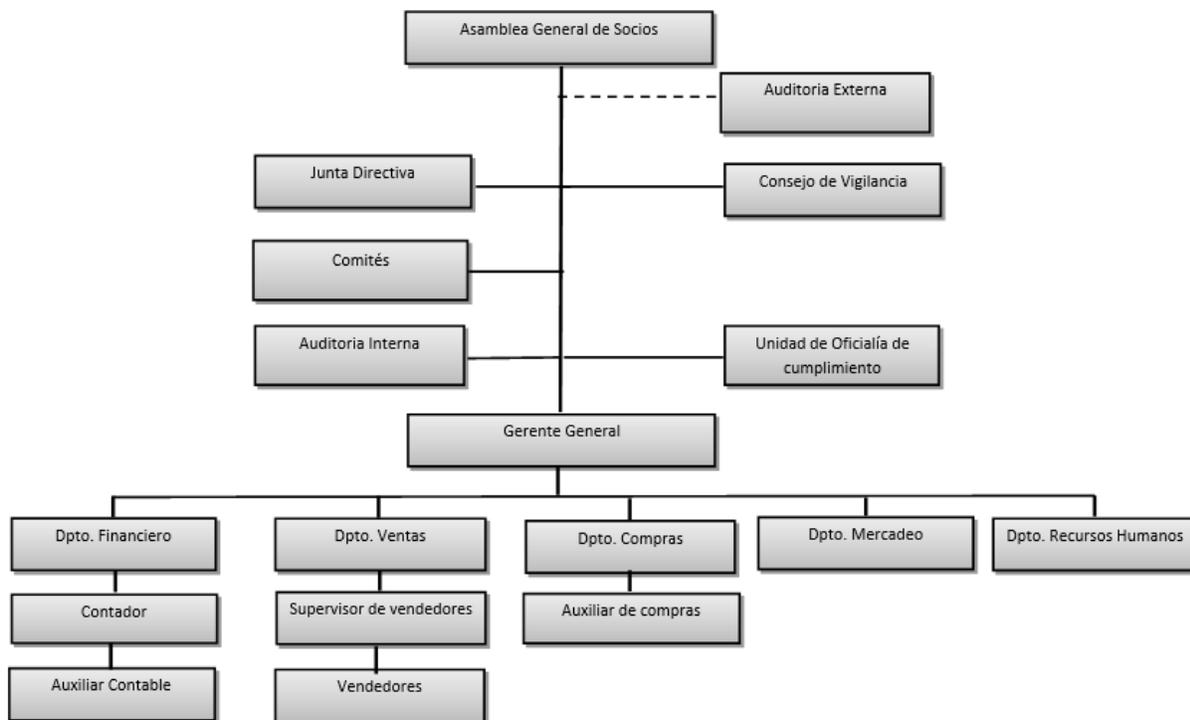
San Salvador

DENOMINACIONES

ART. 3.- En el texto de este Reglamento Interno; la SOCIEDAD COOPERATIVA SI SE PUEDE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, se denominará como “Sociedad Cooperativa Si se puede, de R.L”, o “la empresa”, y las personas que laboran a su servicio, se denominará: “el trabajador y la trabajadora”, “los trabajadores y las trabajadoras”.

ORGANIZACIÓN

ART. 4.- La estructura de la empresa está integrada por:



CAPÍTULO II.

REQUISITOS DE INGRESO

ART. 5.- Toda persona que desee prestar sus servicios a SOCIEDAD COOPERATIVA SÍ SE PUEDE, DE R.L., deberá solicitarlo por escrito a la oficina o al departamento de recursos humanos, completando una solicitud de empleo que para el efecto la empresa le proporcionará, la cual contendrá la siguiente información:

- 1) Nombre y Apellidos del solicitante,
- 2) Edad,
- 3) Profesión u Oficio
- 4) Estado familiar,
- 5) Nacionalidad,
- 6) Domicilio,
- 7) Estudios realizados,
- 8) Número tarjeta de ISSS, si los tuviere
- 9) Número de tarjeta de AFP, si los tuviere
- 10) Número de Identificación Tributaria,
- 11) Número de Licencia de Conducir, (en caso de poseer)
- 12) Número de teléfono fijo y celular,
- 13) Referencias y datos del contacto de una persona.
- 14) Historial Laboral el cual deberá de contener nombre de la empresa, ocupación, tiempo, jefe inmediato y número de teléfono.

DOCUMENTOS ANEXOS

ART. 6.- El interesado deberá acompañar con su solicitud de empleo la siguiente información:

- 1) Curriculum vitae
- 2) Llenar solicitud para nuevo ingreso
- 3) Carta de antecedentes penales
- 4) Solvencia de la Policía Nacional Civil,
- 5) Fotocopia de Documento Único de Identidad,
- 6) Fotocopia Número de Identificación Tributaria,
- 7) Fotocopia Tarjeta de ISSS,
- 8) Fotocopia Tarjeta de AFP,
- 9) Fotocopia Licencia de Conducir,
- 10) Cuenta Bancaria,
- 11) Referencias Personales,
- 12) Referencias Laborales si los tuviere,
- 13) 2 fotografías recientes

ART. 7.- En ningún caso la empresa solicitará prueba de embarazo, ni examen de VIH-SIDA, así como tampoco se exigirá constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores.

PERIODO DE PRUEBA

ART. 8.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

CAPÍTULO III.

DÍAS Y HORAS DE TRABAJO

ART. 9.- 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.

ART. 10.- Horario de trabajo

I) Horario de Administración

De lunes a viernes: de 8:00 am a 12:00 pm

Y de 1:00 pm a 5:00 pm

Sábado: 8:00 am a 12:00 pm

Horario de Ventas

De lunes a viernes: de 9:00 am a 12:00 pm

Y de 1:00 pm a 6:00 pm

Sábado: 8:00 am a 12:00 pm

La jornada laboral depende del cargo que tenga la persona, se pagarán las horas extras que trabajen de acuerdo a la ley.

ART. 11.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrán que hacerlas de acuerdo con los trabajadores y las trabajadoras. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por el Código de Trabajo, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

ART. 12.- Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

ART. 13.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

ART. 14.- 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. Los trabajos que, por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

ART. 15.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

CAPÍTULO IV.

HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA

ART. 16.- Considerase tiempo de trabajo efectivo todo aquel en que el trabajador y la trabajadora 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.

Los empleados y las empleadas que laboran con jornada dividida tomarán sus alimentos en el lapso comprendido entre la terminación de las labores de la mañana y la iniciación de labores de la tarde, debiendo ser este lapso de una hora de acuerdo al detalle siguiente:

ART. 17.- Horas destinadas para la Comida

De 12:00 M a 1:00 P.M

Empleados y empleadas a los cuales se les detecte no respetando su horario de almuerzo se les sancionará según evaluación de la Gerencia General a través del Depto. De Recursos Humanos, el supervisor o el encargado de tienda que se encuentre dicha sucursal.

CAPÍTULO V.

LUGAR, DÍA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS,

COMPROBANTES DE PAGO.

ART. 18.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador y a la trabajadora por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador y trabajadora en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador y trabajadora del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata el Código de Trabajo.

ART. 19.- El salario se liquidará en forma quincenal, es decir para la primera quincena será el día quince de cada mes y en el caso de que éste fuera domingo o feriado será el día catorce y para la segunda quincena el pago será el día treinta de cada mes y en el caso que éste fuera domingo o feriado será el día 29 de cada mes a las los cuales serán depositadas por medio de transferencia bancaria a la cuenta personal de cada uno de los trabajadores y las trabajadoras, debiendo firmar el trabajador y la trabajadora el comprobante de la remuneración recibida.

La operación del pago deberá ser inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo, correspondiente a la fecha respectiva.

ART. 20.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en el Código de Trabajo.

ART. 21.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

ART. 22.- El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

ART. 23 - El salario mínimo es inembargable, excepto por cuota alimenticia. En lo que exceda del salario mínimo, la remuneración se podrá embargar hasta en un veinte por ciento.

ART. 24.- Cuando el trabajador o la trabajadora sean deudores de su patrono por hechos ocurridos con ocasión o motivo de la relación de trabajo, el patrono sólo podrá exigir el pago de tales deudas promoviendo el juicio laboral correspondiente.

ART. 25.- El salario deberá pagarse al propio trabajador y/o trabajadora; pero si éste no pudiere concurrir a recibirlo, el pago deberá hacerse a su cónyuge o compañero de vida, o a alguno de sus ascendientes o descendientes previamente autorizado.

ART. 26.- El patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador y trabajadora; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas. Dichos documentos deberán ser firmados por el trabajador y la trabajadora y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo.

El trabajador y la trabajadora recibirán si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

ART. 27.- Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

RETENCIONES

ART. 28.- De las remuneraciones la empresa deducirá los impuestos legales que las graven, las cotizaciones previsionales y aquellos otros descuentos que ordena o autoriza la ley.

CAPÍTULO VI.

DESCANSO SEMANAL

ART. 29.- Todo trabajador y trabajadora tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador y la trabajadora que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

ART. 30.- La empresa establece que la semana laboral comprenderá 6 días, en consecuencia, el 7º día domingo será para descansar, será según jornada laboral que le corresponda al trabajador o trabajadora.

ART. 31.- Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso.

Si el salario se estipulare por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto va incluida la prestación pecuniaria del día de descanso semanal.

ART. 32.- Los trabajadores y las trabajadoras 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.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

ART. 33.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

CAPÍTULO VII.

ASUETOS

ART. 34.- Los empleados y las empleadas gozarán de asueto remunerado los días designados por el código de trabajo los cuales se detallan a continuación:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Diez de mayo;
- e) Diecisiete de junio;
- f) Seis de agosto;
- g) Quince de septiembre;
- h) Dos de noviembre; y
- i) Veinticinco de diciembre.

“Además se establece el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.”

ART. 35.- Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo anterior, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

ART. 36.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra a) del Art. 142. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto del Código de Trabajo.

ART. 37.- Los trabajadores y las trabajadoras 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 anteriormente.

ART. 38.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador y la trabajadora tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Art. 192 del Código de Trabajo y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

CAPITULO VIII.

VACACIONES ANUALES

ART. 39.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

ART. 40.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

ART. 41.- Todo trabajador y trabajadora, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

ART. 42.- El patrono debe señalar la época en que el trabajador y la trabajadora ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos. Los plazos dentro de los cuales el trabajador y la trabajadora deberá gozar de sus vacaciones serán de cuatro meses si el número de trabajadores y las trabajadoras al servicio del patrono no excediere de ciento; y de seis meses, si el número de trabajadores y trabajadoras fuere mayor de ciento; ambos plazos contados a partir de la fecha en que el trabajador y la trabajadora complete el año de servicio.

ART. 43.- Para calcular la remuneración que el trabajador y la trabajadora debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador y la trabajadora haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

ART. 44.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador y/o la trabajadora empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

ART. 45.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo, se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde al trabajador y/o la trabajadora de tomarlas.

ART. 46.- Cuando se declare por un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador o trabajadora fuere despedido sin causal legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para el patrono, éste deberá pagar al trabajador o la trabajadora la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

CAPITULO IX.

AGUINALDOS

ART. 47.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores y trabajadoras, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

ART. 48.- El patrono estará obligado al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador y/o la trabajadora tuvieren un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores y las trabajadoras que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

ART. 49.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador y la trabajadora como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.

ART. 50.- Para calcular la remuneración que el trabajador y/o la trabajadora debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador y/o la trabajadora haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

ART. 51.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores y las trabajadoras que tienen derecho a ella, en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

ART. 52.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores y las trabajadoras que, en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

CAPÍTULO X.

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS(AS)

TRABAJADORES(AS)

ART. 53.- Son obligaciones de los trabajadores y las trabajadoras:

- 1) 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;
- 2) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- 3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- 4) 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 empresa;
- 5) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
- 6) Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere 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;
- 7) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban 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;

- 8) 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;
- 9) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- 10) 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;
- 11) Cumplir con el presente reglamento interno de trabajo; y
- 12) Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

ART. 54.- Se prohíbe a los trabajadores y las trabajadoras:

- 1) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos;
- 2) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- 3) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores; y

- 4) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllos sean necesarias para la prestación de los servicios.

CAPÍTULO XI.

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

ART. 55.- Son obligaciones del patrono:

- 1) Pagar al trabajador y/o la trabajadora su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo V del presente Reglamento;
- 2) Pagar al trabajador y/o la trabajadora una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
- 3) Proporcionar al trabajador y las trabajadoras los materiales necesarios para el trabajo; así como los equipos, herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador y la trabajadora proporcione estos últimos;
- 4) Proporcionar un lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador y la trabajadora, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;
- 5) Guardar la debida consideración a los trabajadores y las trabajadoras, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;
- 6) Conceder licencia al trabajador y la trabajadora:

- a)** Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar al trabajador y la trabajadora, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas;
- b)** Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario;
- c)** Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. El patrono, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna; y
- d)** Es obligación de los patronos conceder licencia al trabajador 3 días hábiles en caso de nacimiento o adopción, licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día de nacimiento, de forma continua, o distribuirlos durante los primeros 15 días desde la fecha de nacimiento. En el caso de padres adoptivos el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta licencia deberá

de presentarse Partida de Nacimiento o Certificación de la sentencia de adopción según sea el caso.

- 7) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- 8) Pagar al trabajador y la trabajadora los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- 9) Cumplir con el presente reglamento interno de trabajo; y
- 10) Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales y la ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de Inmunodeficiencia Humana.
- 11) La empresa contratará como mínimo, por cada veinticinco trabajadores y trabajadoras que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate.

ART. 56.- Se prohíbe al patrono:

- 1) Tratar de influir en sus trabajadores y trabajadoras en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
- 2) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores y trabajadoras por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;

- 3) Exigir a sus trabajadores y trabajadoras que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;
- 4) Exigir o aceptar de los trabajadores y trabajadoras gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- 5) Tratar de influir en sus trabajadores y trabajadoras en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;
- 6) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores y trabajadoras, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- 7) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores y las trabajadoras;
- 8) Permitir que los representantes patronales dirijan los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- 9) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
- 10) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores y trabajadoras, salvo que exista causa legal;

- 11) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores y las trabajadoras; y
- 12) 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 y trabajadora.
- 13) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación.
- 14) Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba de VIH/SIDA como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo.
- 15) Realizar por medios directos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los trabajadores y las trabajadoras, por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico.

CAPÍTULO XII.

LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD.

ART. 57.- El trabajo de los menores de dieciocho años debe ser especialmente adecuado a su edad, estado físico y desarrollo.

ART. 58.- Se prohíbe el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas e insalubres.

ART. 59.- Los menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

ART. 60.- Cuando se obtenga servicio de trabajadores y/o trabajadoras menores de dieciocho años, se llevará un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y salario pactado.

Los menores de dieciocho años no podrán ser admitidos al empleo sin realización de un minucioso examen médico previo, que los declare aptos para el trabajo en que vayan a ser empleados.

El presente reglamento determina los requisitos y características mínimas del examen médico de los menores de edad, pero en todo caso será obligatorio que:

- a) El mismo se practique por un médico calificado;
- b) Ello sea comprobado por el certificado correspondiente;
- c) La aptitud para el trabajo que esté ejecutando deberá estar sujeta a inspecciones médicas periódicas, a intervalos no mayores de un año, hasta que hayan alcanzado la edad de dieciocho años;
- d) Tratándose de trabajos que entrañen riesgo para la salud, la repetición periódica del examen será obligatoria hasta la edad de veintiún años.

El examen médico a que se refiere este Artículo será gratuito para el trabajador o la trabajadora.

ART. 61.- Se prohíbe, destinar 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.

ART. 62.- Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso postnatal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de éstos haya sido anterior al embarazo; pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

ART. 63.- Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una.

Las interrupciones de trabajo conforme a párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

ART. 64.- La jornada de trabajo de los adolescentes menores de dieciséis años, en cualquier clase de trabajo, no podrá ser mayor de seis horas diarias ni de treinta y cuatro horas semanales. Se prohíbe también el trabajo nocturno.

CAPÍTULO XIII.

EXÁMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS

ART. 65.- Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador y la trabajadora, es obligación del patrono mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores y trabajadoras.

ART. 66.- Los trabajadores y las trabajadoras deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

ART. 67.- Los trabajadores y las trabajadoras deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

CAPÍTULO XIV.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

ART. 68.- El patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y

- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

ART. 69.- Todo trabajador y trabajadora estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

CAPÍTULO XV.

BOTIQUÍN

ART. 70.- “La Empresa mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los trabajadores y las trabajadoras a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y enseres necesarios, en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social”.

CAPÍTULO XVI.

PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS

ART. 71.- “En virtud de que la Empresa está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los trabajadores y las trabajadoras, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante, lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores o las trabajadoras podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

CAPÍTULO XVII.

PETICIONES RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

ART. 72.- Toda petición, reclamo o información individual que desee formular un trabajador o una trabajadora por asuntos relacionados con sus derechos, u obligaciones, deberá ser presentado directamente por el trabajador y/o la trabajadora interesado a su jefe inmediato

ART. 73.- Toda petición o Reclamo del trabajador o trabajadora deberá presentarla por escrito a su jefe inmediato superior de forma clara y concisa lo solicitado; quien, de forma solicitada, analizará dicha solicitud y dará una respuesta dentro de su capacidad administrativa.

ART. 74.- El jefe respectivo deberá dar respuesta de inmediato, cuando ello sea posible o a más tardar durante el plazo de 3 días hábiles contados desde el momento en que se le formuló la petición o reclamo.

ART. 75.- En el evento en que transcurra el plazo señalado sin que el jefe haya dado respuesta, o en caso de que la respuesta no sea satisfactoria, se le dará al trabajador la oportunidad de recurrir ante el jefe de personal, quien oyendo al jefe inmediato, responderá en un plazo máximo de 5 días hábiles.

ART. 76.- En todo caso el trabajador y/o la trabajadora, agotadas las instancias señaladas en los dos artículos precedentes podrá someter su petición o reclamo al gerente general, quien resolverá en definitiva sin ulterior recurso interno en un plazo de cinco días hábiles.

ART. 77.- Sin Perjuicios de lo establecido precedentemente, siempre podrá el trabajador hacer uso de los mecanismos que establece la ley ante los organismos del trabajo y tribunales de justicia.

CAPÍTULO XVIII.

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS.

ART. 78.- Se sancionará a todo trabajador o trabajadora que sea sorprendido infringiendo las disposiciones del presente reglamento, de acuerdo a la gravedad de las faltas, guiándose por el siguiente criterio:

- 1) Amonestación verbal: sanción que se hará en privado.
- 2) Amonestación por escrito con copia a la carpeta personal.
- 3) Suspensión sin goce de salario por un día
- 4) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo.
- 5) Terminación de Contrato Individual de Trabajo, sin Responsabilidad Patronal, de conformidad a las causales establecidas en el Artículo 50 del Código de Trabajo.

Las sanciones serán impuestas por el representante legal de la empresa.

ART. 79.- El patrono podrá dar por terminado el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, por las siguientes causas:

1ª- Por haber engañado el trabajador al patrono al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

2ª- Por negligencia reiterada del trabajador;

3ª- Por la pérdida de la confianza del patrono en el trabajador, cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El Juez respectivo apreciará prudencialmente los hechos que el patrono estableciera para justificar la pérdida de la confianza.

4ª- Por revelar el trabajador secreto de la empresa o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicios al patrono;

5ª- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la empresa o establecimiento; o fuera de éstos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;

6ª- Por cometer el trabajador, en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra del patrono o de algún jefe de la empresa o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono;

7ª- Por cometer el trabajador actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando el trabajador conociere el vínculo familiar y siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;

8ª- Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;

9ª- Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos del patrono;

10ª- Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, o la de sus compañeros de trabajo;

11ª- Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo;

12ª- Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;

13ª- Por no presentarse el trabajador, sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45 del Código de Trabajo;

14ª- Cuando no obstante presentarse el trabajador a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe de la empresa o establecimiento o de algún compañero de trabajo;

15ª- Cuando no obstante presentarse el trabajador a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la empresa o establecimiento o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;

16ª- Por desobedecer el trabajador al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;

17ª- Por contravenir el trabajador en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;

18ª- Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;

19ª- Por infringir el trabajador algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32 del Código de Trabajo, siempre que por igual motivo se le haya amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Inspección General de Trabajo; y

20ª- Por incumplir o violar el trabajador, gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO XIX.

DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA.

ART. 80.- Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos en favor de los trabajadores y las trabajadoras por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de la Empresa.

ART. 81.- Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los trabajadores y las trabajadoras por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Empresa.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior”.

ART. 82.- Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, si no se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

ART. 83.- Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los trabajadores y las trabajadoras de nuevo ingreso.

San Salvador, 14 de septiembre de 2017

Jorge Alberto Ramírez Ortiz

Representante legal

Manual de procedimientos y políticas

INTRODUCCIÓN

Constituye una guía para la correcta aplicación de las políticas y procedimiento establecidos por la junta directiva, este pretende ser un instrumento formal para la alta dirección, métodos de trabajo o forma de realizar una actividad o tarea; los objetivos que se pretenden conseguir, las políticas que refuerzan los procedimientos, el ámbito de aplicación, la aprobación, vigencia y descripción.

La preparación de este documento consistió en evaluar los procesos desarrollados de manera verbal para poder implementar nuevos o modificar los existentes para estandarizarlos y consolidarlos en orden a la estructura organizativa vigente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Servir como instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al presentar en forma ordenada y detallada las operaciones según los departamentos, además de establecer los responsables de ejecutar los controles y evaluar las actividades para facilitar la interrelación y agilizar la gestión operativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Formalizar de manera escrita los procedimientos que actualmente se ejecutan y que son importantes en las actividades de la sociedad, a través de la documentación de acciones a realizar para agilizar la ejecución y seguimiento.

Describir detalladamente cómo se desarrollan las actividades y tareas asignadas por áreas, con el fin de tener conocimiento sobre las operaciones y que permita identificar los de relevancia para diseñar las mejoras.

NORMAS PARA EL USO

La junta directiva son los responsables de dar a conocer a los encargados de área el manual de procedimientos y estos a su vez a todos los empleados involucrados la parte del que le corresponde.

Además, el manual de procedimiento debe de mantenerse en un lugar accesible, con el fin de que pueda ser consultado por todos los empleados de la cooperativa que lo requiera.

El gerente de cada área deberá presentar el documento en forma de hojas sueltas, debidamente numeradas e identificadas con el nombre del área y el procedimiento que se describe, con el fin de facilitar su revisión, corrección y aprobación.

NORMAS PARA LA ACTUALIZACIÓN

Los gerentes de cada área serán los responsables de actualizar los procedimientos y reportar las modificaciones según lo requiera a la junta directiva para su respectiva aprobación.

La junta directiva en coordinación con los gerentes de cada área deberán revisar, analizar y actualizar los procedimientos cuando menos una vez al año, para asegurar lo escrito en el manual y lo que se realiza dentro de la empresa.

Las causas que justifican la actualización del manual pueden ser originadas por: cambios en la estructura orgánica, base legal, funciones, u otros que inciden en la aplicación del mismo: estas podrán generar modificaciones al formato del procedimiento, por cambio o eliminación de una actividad.

Las actualizaciones que se efectúen anualmente al manual, implicara cambios en la versión y fecha de realización. Toda modificación que se incorpore al manual, deberá ser comunicada y aprobada por la junta directiva.

ÁMBITO APLICACIÓN

El contenido de este manual se aplicará en todas las áreas de la sociedad cooperativa, donde cada gerente de departamento tiene definido el grado de responsabilizas en la ejecución de los procedimientos de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñe.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

A continuación, se presentan los procedimientos desarrollados por las diferentes áreas, de acuerdo a su estructura orgánica vigente, identificados por su nombre, departamento, responsable y el objetivo de cada uno.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	Página
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: De compras de productos y servicios.		1/1
		Versión	Mes y año
		001	SEP/2017
Departamento: Compras		Responsable: Gerente de compras	
Objetivo: Establecer procedimiento de compras de bienes y servicios con el propósito de agilizar el proceso, y que este sea transparente.			
No.	ACTIVIDAD		
1.	Solicitar tres cotizaciones a los proveedores por compra, en el caso que solo se recibiera una sola cotización o solo fuera el único que lo fabrique o distribuidor se incluirá en la orden de compra.		
2.	Una vez autorizada por el gerente de compras la cotización, el deberá revisar que existan tres cotizaciones, se asigna la compra evaluando el precio, forma de pago, y lugar y fecha de entrega de los productos, la marca, la garantía las políticas devolutivas o de reparación. Luego de ser realizado este análisis el auxiliar de compras procede a elaborar la orden de compra.		
3.	La orden de compra deberá de contener nombre del proveedor, fecha, numero de orden de compra, cantidad de artículos, marca, precio, descripción del artículo o servicio, tipo de garantía, firma de elaborado, revisado y autorizado.		
4.	Luego de ser elaborada la orden de compra el auxiliar la firma, pasa a revisión del gerente de compras, se consulta con la gerencia financiera si dicha compra está presupuestada la cual es firmada, y como último paso es autorizada por al gerente general.		
5.	Si la compra fuera internacional el auxiliar de compras elaborara los debidos retaceos para una póliza según lo establece la ley.		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código	Página
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procesamiento de datos e información financiera		1/1
		Versión	Mes y año
		001	SEP/2017
Departamento: Contabilidad		Responsable: Gerente Financiero	
Objetivo: Elaborar y entregar la información en los tiempos establecidos para la adecuada toma de decisiones que contribuya al desarrollo de la sociedad cooperativa y evite el pago de multas y recargos.			
No.	ACTIVIDAD		
1.	El gerente financiero es el encargado de realizar el presupuesto general de los gastos anuales de la sociedad cooperativa, con los datos proporcionados por cada gerencia; el consejo directivo tiene la facultad de aprobar el presupuesto anual.		
2.	En este presupuesto el contador consultara que las compras que se soliciten estén debidamente presupuestadas y de no estarlo que tenga previa autorización de la gerencia general. Una vez confirmado el gasto se pasa a firma del gerente financiero.		
3.	El proveedor se presenta al departamento de contabilidad para solicitar el quedan con los siguientes documentos: Orden de compra, crédito fiscal, factura o recibo y el informe de recepción. El auxiliar contable revisara que los datos del crédito fiscal estén de acuerdo con la orden de compra y el informe de recepción.		
4.	Posteriormente el auxiliar contable procede a la elaboración de cheque o nota de cargo según sean las condiciones de la compra.		
5.	El auxiliar contable codifica la información ya sean los ingresos, egresos, la cual se ingresa al sistema contable. Se entrega al contador general para su revisión por lo menos los primeros diez días del siguiente mes.		
6.	El departamento de contabilidad recibe del jefe de recursos humanos las planillas de sueldos para su pago.		
7.	El contador general elabora las conciliaciones bancarias.		
8.	El auxiliar contable elabora los libros de compras, ventas a contribuyentes y consumidor final. Además, prepara las declaraciones de pago a cuenta, declaración de IVA.		
9.	El contador general realiza los pagos de impuesto DAI, a la Dirección General de Adunas.		
10.	El auxiliar contable es el encargado de elaborar todos los informes mensuales, semestrales y anuales del Ministerio de Hacienda.		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código	Página
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			1/1
	Selección y contratación del personal y actividades del departamento.		Versión	Mes y año
			001	SEP/2017
Departamento: Recursos humanos			Responsable: Gerente de recursos humanos	
Objetivo: Proporcionar normas aplicables a las actividades realizadas por el departamento de recursos humanos que permitan hacer contrataciones de manera idónea, además que se busquen mejoras para el personal que contribuyan al buen ambiente laboral.				
N°	ACTIVIDAD			
1.	Selección entre la base de datos de las diferentes hojas de vida para la plaza vacante, una vez seleccionado el candidato se procede a contactarlo y se programa para asistir a realizarse las diferentes pruebas.			
2.	Se le explica la plaza a la cual se le ha seleccionado como candidato, se pregunta si está dispuesto a realizarse las pruebas psicológicas, psicométricas y de conocimientos, además, del polígrafo; la prueba de conocimientos es calificada por el jefe de cada área que necesita el personal.			
3.	El candidato se entrevista con jefe de recursos humanos el cual le explica los horarios, prestaciones, a que se dedica la sociedad y el salario.			
4.	Posteriormente se entrevista con el jefe del área de la vacante en donde este le describe las actividades a desarrollar, horarios, consulta de experiencia laboral. Además, se entrevistará con el gerente del área a aplicar.			
5.	Al tener una terna se somete a evaluación de cuál es el candidato idóneo para ocupar la plaza, se lleva la propuesta al gerente general el cual tiene la última decisión, este remite por correo electrónico al candidato que ocupara la vacante disponible.			
6.	El auxiliar del departamento de recursos humanos elaborará la planilla de sueldos y salarios los días 13 la primera quincena y 29 la segunda quincena de cada mes, en donde incluirá el pago de horas extras, bonificación, comisión, vacación, descuentos de ISSS, AFP y retención renta, el cual será revisado por el jefe del departamento para poder pasarla al departamento de contabilidad para su respectivo pago.			
7.	El auxiliar será el encargado de la elaboración y presentación de las planillas de ISSS los primeros días hábiles de cada mes, luego de haberse presentado se entrega al departamento de contabilidad para su pago.			
8.	El auxiliar será el encargado de la elaboración y presentación de las planillas de AFP los primeros 10 días hábiles de cada mes, luego de haberse presentado se entregará al departamento de contabilidad para su pago.			
9.	El jefe de recursos humanos será el encargado de elaborar un plan anual de incentivos, este será aprobado por el gerente general e informado al consejo directivo.			
10.	El jefe de recursos humanos será el encargado de elaborar un plan anual de capacitaciones, este será aprobado por el gerente general e informado al consejo directivo.			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código	Página
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Venta al crédito y al contado.		Versión	Mes y año
			001	SEP/2017
Departamento: Ventas			Responsable: Gerente de ventas	
Objetivo: Establecer quien ser el encargado de elaborar el plan anual de ventas, los formularios necesarios para documentar las ventas y datos a solicitar por parte del cliente.				
No.	ACTIVIDAD			
1.	El Gerente de venta será el encargado de realizar un plan anual de ventas, este se deberá ser revisado y autorizado por el gerente general. Posteriormente será informado al consejo directivo.			
2.	El departamento de ventas deberá de coordinar con el departamento de compras la rotación y existencia de los productos.			
3.	Se deberá de diseñar un formulario para solicitar un crédito a la sociedad cooperativa.			
4.	Una vez lleno el formulario de solicitud de crédito es entregado al jefe de ventas quien revisa y comprueba que la información sea verídica.			
5.	Al momento de realizar una venta ya sea al crédito o al contado el vendedor deberá de informar al cliente acerca del precio del producto, la garantía, la forma de pago, el tiempo de entrega.			
6.	Luego de hacer las aclaraciones pertinentes se envía al cliente a la caja donde se deberá de entregar la factura, <i>ticket</i> o comprobante de crédito fiscal y el cliente entregará el dinero por el valor del bien o se entregará el pagare. Posteriormente el vendedor revisara los productos de acuerdo con lo facturado y los entregara al cliente.			
7.	El vendedor revisara mensualmente las ventas al crédito en coordinación con la gerencia financiera con el fin de que el cliente no exceda la capacidad de pago.			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código	Página
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Plan anual de publicidad			1/1
			Versión	Mes y año
			001	SEP/2017
Departamento: Mercadeo		Responsable: Gerente de mercadeo		
Objetivo: Establecer los lineamientos necesarios para el funcionamiento del departamento de mercadeo el cual contendrá instrucciones precisas acerca del plan anual de mercadeo, estudio de mercado para la factibilidad del negocio.				
No.	ACTIVIDAD			
1.	El gerente de mercadeo elabora el plan anual de publicidad, será presentado a consejo directivo para su aprobación.			
2.	El plan de <i>marketing</i> deberá ser focalizado para mejorar la imagen de la sociedad cooperativa en el entorno de consumo.			
3.	Una vez aprobado el plan de <i>marketing</i> se deberá dar inicio a las actividades planeadas.			
4.	Buscar proveedores para la publicidad escrita, radial y visual que cumplan con lo dispuesto en el plan.			
5.	En el caso de contrataciones de administrador de redes sociales <i>Facebook, Instagram, Twitter, fan page</i> y <i>YouTube</i> se deberá establecer el tiempo y firmar un acuerdo de confidencialidad.			
6.	El gerente de mercadeo será el encargado de elaborar el estudio de mercadeo para la factibilidad del negocio.			

Oficial de Cumplimiento/ Designado ante la UIF

Conforme a lo establecido en la ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, el oficial de cumplimiento desarrolla las siguientes funciones:

1. Establecer y modificar las disposiciones internas de la empresa, para prevenir y detectar actos u operaciones sospechosas de lavado de dinero.
2. Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento dentro de la empresa de las disposiciones en la ley y los instructivos de la FGR, así como la normativa interna desarrollada en la empresa para prevenir el lavado de dinero y activos.
3. Conocer de aquellos casos que puedan considerarse como operaciones sospechosas; así como determinar la prudencia de informar a las autoridades la realización de dichas operaciones, de conformidad con los términos previstos en la ley.
4. Ser el funcionario responsable de la comunicación de los reportes y demás información que debe remitirse a las autoridades, de conformidad con las disposiciones del instructivo de la Unidad de Investigación Financiera de la FGR.
5. Ser el funcionario que dé respuesta a las solicitudes de información originadas por requerimientos de las disposiciones legales o solicitudes de información de entidades vinculadas a prevenir el lavado de dinero.
6. Aprobar programas de capacitación y difusión en materia de prevención y detección de actos y operaciones sospechosas o irregularidades dentro de la empresa.
7. Vigilar la aplicación de los programas de capacitación y difusión, señalados en el párrafo anterior.

8. Establecer comités o grupos de trabajo, que considere convenientes para el ejercicio de sus facultades, fijando su normativa en materia de integración, funcionamiento y facultades dentro de la empresa.
9. Coordinar el ejercicio de las atribuciones que el instructivo de la UIF otorga a los funcionarios y empleados de la empresa, estableciendo prioridades y resolviendo las controversias que, en su caso, se lleguen a suscitar.
10. En general, adoptar cualquier resolución de la materia de prevención de lavado de dinero y activos, y ser el enlace entre la empresa y la UIF en el caso de requerimientos.
11. En general, adoptar cualquier resolución en la materia de prevención de lavado de dinero y activos, y ser el enlace entre la empresa y la UIF en el caso de requerimientos.

Para estas funciones, la Administración deberá establecer si obtendrá el servicio de *outsourcing* o contratará a una persona para ejercer el cargo con las facultades establecidas en la ley de prevención de lavado de dinero y de activos.

Procedimientos de prevención contra el lavado de dinero y activos

Los siguientes procedimientos deben llevarse a cabo para mitigar el riesgo de exposición de la sociedad cooperativa, Si se puede de R.L. al lavado de dinero y activos

Procedimiento para aceptación de nuevos socios (as)

- a) Obtener una copia de la documentación personal y financiera de los últimos tres años del potencial inversionista.
- b) Obtener una declaración sobre el origen de los fondos.
- c) Entregar al oficial de cumplimiento la información sobre los potenciales inversionistas para que elabore la investigación de los riesgos. Implementar un comité antes los socios, la junta directiva y oficial de cumplimiento y analizar los resultados.
- d) En el caso que la evaluación del riesgo indique dudas, se debe rechazar la inversión, la comunicación de esta decisión estará a cargo de la asamblea de socios y junta directiva.

El formato del formulario para la aceptación de nuevos socios será así:

N°.	Nombre de la Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario

Procedimiento de aceptación de nuevos clientes.

El potencial cliente deberá llenar formulario, en el cual se indique lo siguiente:

N°.	Nombre de la Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario

Procedimiento de monitoreo y transacciones

Para el monitoreo de transacciones debe procederse de la siguiente manera:

N°.	Nombre de la Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario

Operaciones inusuales o sospechosas

Las operaciones inusuales o sospechosas deben ser objeto de conocimiento por parte del Oficial de Cumplimiento, asamblea de socios y junta directiva, para lo cual deberá procederse conforme lo siguiente:

Criterios:

- a) Se deberá reportar toda transacción que sea igual o superior a los \$ 10,000.00 dólares de los Estados Unidos de América, realizada por los clientes en una sola operación o mediante transacciones múltiples, que no concuerden con el giro, sector o actividad económica del cliente, mostrando inconsistencia al respecto.
- b) El analista de una operación sospechosa, deberá considerar la situación del cliente a la luz de la información histórica el tipo de cliente, la plaza en que desarrolla sus actividades y de la cual obtiene los bienes o recursos con los que se relaciona con la sociedad cooperativa, Si se puede de R.L.

Gestión del Riesgo

Para llevar a cabo la gestión del riesgo, la auditoria interna, la auditoria externa y el oficial de cumplimiento deberán aplicar las técnicas establecidas en la ISO 31000 Herramientas para gestión de riesgos.