

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



GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO 31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE RL,
MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USulután

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ RUIZ, JUAN ANGEL
NIETO GONZÁLEZ, ANGELA MARIANA

PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico:	PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Procesos de Graduación Facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador Proceso de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Jurado Evaluador	Lic. José Felipe Mejía Hernández Lic. Benito Miranda Beltrán

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

Primeramente agradecemos a Dios por la vida, a nuestros padres y hermanos por el apoyo incondicional, a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. por habernos dado la oportunidad de realizar nuestro trabajo de investigación en dicha organización, a nuestro asesor Daniel Nehemías Reyes por habernos guiado y asesorado durante todo este proceso académico.

“Lo único imposible es aquello que no intentas” gracias Dios por permitirnos haber llegado hasta el final de este proceso.

Angela Mariana Nieto González

Juan Angel Martínez Ruiz

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática de la gestión del riesgo en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación actual	2
1.2 Enunciado del problema	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivo Especifico	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Situación actual de la gestión del riesgo	6
2.2 Marco conceptual	8
2.3 Tipos de riesgos según su naturaleza	9
2.4 Proceso de la gestión del riesgo	10
2.5 Base técnica	17
2.5.1 Objeto y campo de aplicación	18
2.5.2 Principios	18
2.5.3 Marco de referencia	20
2.5.4 Proceso	22
2.6 Base Legal	23
2.7 Hipótesis de trabajo	31

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 Tipo de estudio	33
3.2 Unidad de análisis	33
3.3 Variables	33
3.4 Universo y muestra	34
3.5 Instrumentos y técnicas de medición.	34
3.6 Procesamiento de la información.	34
3.7 Análisis de los resultados	35
3.8 Cronograma	36
3.9 Diagnóstico	37
CAPÍTULO IV. GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO 31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L., MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN	41
4.1 Planteamiento del caso	41
4.2 Desarrollo del caso	42
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso. NTS ISO 31000:2018	12
Figura 2 Principios. NTS ISO 31000:2018	19
Figura 3 Marco de Referencia. NTS ISO 31000:2018	22
Figura 4 Pasos a seguir para la propuesta de Gestión del Riesgo.	42
Figura 5 Estructura Organizativa de ACPA Nancuchiname de R.L.	49
Figura 6 Valores de ACPA Nancuchiname de R.L.	60
Figura 7 Estructura Organizativa de la Gestión del Riesgo.	64
Figura 8 Mapa de Riesgos de ACPA Nancuchiname de R.L.	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diseño del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo.	13
Tabla 2 Principios de ACPA Nancuchiname de R.L.	47
Tabla 3 Contexto interno y externo de ACPA Nancuchiname de R.L.	62
Tabla 4 Criterios probabilidad de ocurrencia.	71
Tabla 5 Criterios probabilidad impacto.	72
Tabla 6 Criterios de criticidad.	73
Tabla 7 Tipos de Riesgos.	76
Tabla 8 Matriz de Riesgos de ACPA Nancuchiname de R.L.	79
Tabla 9 Tratamiento de los Riesgos de ACPA Nancuchiname de R.L.	93

RESUMEN EJECUTIVO

Toda entidad está expuesta a riesgos de diferente naturaleza, en la actualidad se considera de gran importancia la gestión del riesgo, para lo cual es necesario contar con un sistema de control interno que ayude a mitigar los riesgos, la falta o inadecuada gestión impide a las organizaciones alcanzar sus objetivos trazados. La gestión del riesgo es fundamental dentro de las organizaciones dado que, a través de este proceso se permite la protección y generación de valor, una mejor gestión organizacional y una mayor efectividad de los controles en todas las actividades que realiza la organización.

El objetivo de la investigación fue elaborar un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 y está sirva para proporcionar directrices para la gestión del riesgo en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

Para el logro de los objetivos se deberá identificar las áreas de la organización con mayor riesgo para gestionar sus procesos orientados a minimizar los riesgos que sean detectados. Fomentar el liderazgo y compromiso por parte del consejo de administración para asegurar la integración en la gestión del riesgo de todas las actividades que realiza la Asociación.

La metodología de la investigación sirvió para identificar la unidad de análisis, para evidenciar la problemática, el método de estudio fue de tipo cualitativa, el instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue el cuestionario para lo cual se diseñó una serie de preguntas y la técnica empleada fue la entrevista la cual sirvió para identificar las causas y

efectos de la problemática, la forma de procesamiento de la información logrando de esta manera analizar cada uno de los resultados obtenidos para poder dar un diagnóstico.

De acuerdo a los resultados obtenidos la Asociación no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que planteé la creación de una política para cada área que represente una problemática. Además no cuentan con herramientas que le permita identificar, valorar y dar tratamiento a los diferentes tipos de riesgos que pudieran presentárseles en el día a día, más bien han venido creando e implementando sus propios controles de acuerdo a sus conocimientos empíricos o experiencias vividas. Así mismo se encontraron una serie de deficiencias; entre ellas las siguientes: no cuentan con una misión, visión, valores, objetivos definidos, políticas ni con una estructura organizativa bien definida.

Según la investigación realizada se concluyó que la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria objeto de estudio no cuenta con un sistema de gestión de riesgo regulado por un marco de referencia normativo que regule y respalde cada uno de los controles y políticas de la organización.

Para lo cual se recomienda implementar un Sistema de Gestión de Riesgos basados en ISO 31000:2018 para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. Logrando de esta manera asistir a la Asociación en integrar la gestión del riesgo en todas las actividades que desarrolla, permitiendo una gestión que integre, diseñe, implemente, valore y mejore la gestión del riesgo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la actividad agropecuaria en el país continúa siendo una de las áreas de desarrollo económico, ya que provee a la población con sus actividades productivas insumos para la canasta básica, es importante en esta actividad, que, dentro de su proceso productivo exista un buen control y gestión respecto de los riesgos de operación, producción y de sus factores internos o externos, esta acción conlleva a un gran esfuerzo ya que son operaciones complejas y especializadas en las cuales se desarrollan técnicas y procedimientos para poder desarrollarse en tiempos específicos debido a las condiciones climáticas respecto de las actividades agrícolas, lo que vuelve un poco difícil poder lidiar con algunos riesgos inherentes como lo son los de tipo agroclimáticos.

En el documento existen diversos tipos de Asociaciones Cooperativas, dentro de estas, las de tipo agropecuaria, que se conforman por elementos de tipo social y económico, convirtiéndose en entidades fuertes que en el ámbito social favorece a una serie de personas y en el ámbito económico producen granos básicos o ganados de varios tipos para ser transados en el mercado local o ser exportado hacia otros países.

De esta manera, el presente documento ha sido dividido en cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I contiene el planteamiento del problema, que abarca la situación problemática de la gestión de riesgos en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.; de cómo ha venido evolucionando con el paso de los años desde su

creación y de los diferentes problemas que se han presentado, entre estos, aquellos derivados de riesgos propios de la actividades productivas que realizan y que podrían ser anticipados en cierta medida con la implementación de controles específicos que conlleven a una mejor eficacia en las operaciones.

El capítulo II presenta el marco teórico, el cual comprende la situación actual de la gestión de riesgos, un marco conceptual que servirá para una mejor comprensión de la investigación, un marco técnico que aborda los principios, marco de referencia y el proceso de gestión de riesgos y un marco legal aplicable al sector objeto de estudio.

El capítulo III define la metodología de la investigación, el cual comprende el tipo de estudio, unidad de análisis, variables, universo y muestra, instrumento y técnica de medición, procesamiento de la información, análisis y diagnóstico de los resultados.

Finalmente el capítulo IV incluye el desarrollo de la propuesta que consiste en la gestión de riesgos basados en ISO 31000:2018 para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L., municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática de la gestión del riesgo en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

1.1.1 Antecedentes

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de Responsabilidad Limitada es producto de la Reforma Agraria, la cual obtuvo su personería jurídica el 09 de junio del año 1980 por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería siendo este su ente regulador. En la actualidad cuenta con 312 asociados así también su estructura organizativa está integrada por un Consejo de Administración que consta de: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y un Vocal.

Sus principales actividades consisten en la producción agropecuaria, tales como: cultivo de caña de azúcar, semilla de maíz certificada, maicillo para el consumo del ganado, cría del ganado bovino y otros conexos. Su domicilio es del Cantón San Marcos Lempa, municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

No obstante, la Cooperativa juega un papel importante en la sociedad ya que genera fuentes de empleo a hombres y mujeres de los sectores de San Marcos Lempa, Tierra Blanca, La Nuria y Zamorano del municipio de Jiquilisco. Actualmente la principal fuente de ingreso proviene de la venta de semilla certificada de maíz utilizada como insumo para los paquetes agrícolas que entrega el Ministerio de Agricultura anualmente la cosecha genera 80 manzanas

sembradas y una producción de 5,200 quintales de semilla de maíz y alrededor de 224 manzanas con caña de azúcar. (La Prensa Gráfica, 2017)

Uno de los retos que tiene la cooperativa es crecer mediante la implementación de nuevos proyectos que promuevan la inversión en el sector agrícola y pecuario de esta manera permitirá incentivar el desarrollo del municipio de Jiquilisco, así mismo creará la oportunidad de más fuentes de empleo para hombres y mujeres de la zona. Teniendo en cuenta que es importante tener políticas, estrategias y una muy buena gestión del riesgo en las áreas de compras, producción, venta entre otras; que le permitan lograr de esta manera crecer como asociación debido a que desde sus inicios el consejo de administración no se preocupaba por tener que gestionar los riesgos que afectan a la asociación, creando sus propios controles de acuerdo a sus conocimientos o a partir de experiencias y no dándole seguimiento de acuerdo a un Standard de gestión de riesgos que le permita alcanzar todas las operaciones de la organización mitigando así cualquier tipo de incerteza que puedan poseer o que se les pueda presentar en un futuro.

1.1.2 Situación actual

Se realizó un pre-estudio donde se identificó una serie de deficiencias mencionadas a continuación:

1. No cuentan con objetivos, políticas y estrategias definidas;
2. La organización no cuenta con visión, misión y valores;
3. No cuentan con un sistema de control interno adaptado por la organización;

4. No cuenta con una estructura organizativa bien definida;
5. No tiene identificados los riesgos, entre ellos: operativos, ambientales, reputacionales, financieros, entre otros;
6. Carencia de herramientas como: norma de gestión de riesgo que les permitan identificar, clasificar por el tipo de riesgo ya sea inherentes, operativos y de control, así también no cuenta con un mapeo de riesgos que le permita conocer los controles preventivos y correctivos.

En la actualidad existen normativas internacionales relacionadas a la gestión del riesgos y de los controles una de ellas es enfoque COSO y la Norma ISO 31000:2018. Siendo esta última adoptada en El Salvador por el Organismo Salvadoreño en su versión 2018, dirigida para crear y proteger el valor de las organizaciones, gestionar riesgos, estableciendo y logrando objetivos para un mejor desempeño. Esta norma es de carácter general ya que puede ser adoptada por cualquier tipo de organización, además no requiere certificación para ser aplicada requiere únicamente cumplir los requisitos necesarios que establece la norma.

Las ventajas que tendría la implementación de dicha norma sería una mayor gestión del riesgo proactiva, una mejor gestión organizacional, calidad de la información financiera, mayor efectividad de los controles y así aumentar la confianza de las partes interesadas, así como de todas las actividades que realiza contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la organización.

1.2 Enunciado del problema

Un sistema de gestión de riesgos incide en la creación de políticas para gestionar áreas sensibles, basada en principios, marcos de referencia y procesos descritos. Siendo el resultado la creación de un sistema de control interno que permita mitigar los riesgos identificados, en ese sentido, surge la necesidad de crear un Sistema de Gestión de Riesgos basados en ISO 31000:2018 para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

¿De qué manera incide en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. el no contar con un sistema de gestión de riesgos basado en NTS ISO 31000:2018 para el logro de sus objetivos?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 y está sirva para proporcionar directrices para la gestión del riesgo para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

1.3.2 Objetivo Especifico

- ✓ Identificar las áreas de la organización con mayor riesgo para gestionar sus procesos orientados a minimizar los riesgos que sean detectados.

- ✓ Fomentar el liderazgo y compromiso por parte del consejo de administración para asegurar la integración en la gestión del riesgo de todas las actividades que realiza la Asociación.

- ✓ Proveer un sistema de gestión de riesgo con políticas y procedimientos definidos para el tratamiento de cada operación acorde a los requerimientos de la NTS ISO 31000:2018.

- ✓ Elaborar una lista de verificación que permita identificar el cumplimiento de la NTS ISO 31000:2018.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Situación actual de la gestión del riesgo

En la actualidad se considera de gran importancia y una de las mejores prácticas la gestión del riesgo, así como también, el contar con un marco de referencia que regule y respalde la base sobre la cual se han creado controles y políticas internas en las organizaciones. En El Salvador desde unos pocos años atrás, muchas instituciones y organizaciones se encuentran en un proceso de transición respecto de su control interno, debido a la necesidad de mitigar los riesgos que afectan sus operaciones internas y externas orientándose a la adopción de una normativa que ayude a la organización.

La organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial de organismos de normalización, siendo el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) el representante en El Salvador.

El Comité Técnico de Normalización, fue el responsable del desarrollo de esta norma titulada NTS ISO 31000:2009; “Gestión del Riesgo. Principios y Directrices” para lo cual participaron las siguientes entidades:

- Ministerio de Salud
- Universidad José Simeón Cañas
- ACAVISA DE C.V.
- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
- Compañía Azucarera Salvadoreña S.A. de C.V.
- Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN)

El Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) realizó el día 04 de mayo de 2018 la segunda difusión de la nueva Norma Técnica ISO 31000:2018 “Gestión del Riesgo. Directrices”. El Ing. José Fernández, miembro del Comité Técnico de Normalización de Organización y Gestión de Empresas del OSN, impartió la ponencia: NTS ISO 31000:2018 “Gestión del Riesgo. Directrices”, donde explicó a estudiantes, profesionales y académicos las partes de la norma, la importancia, los términos bajo los que se puede aplicar y la diferencias de la nueva versión y la anterior. (Organismo Salvadoreño de Normalización, 2018)

Según Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 los principales cambios en comparación con la edición anterior son los siguientes:

- Se revisan los principios de la gestión del riesgo, que son los criterios claves para su éxito;
- Se destaca el liderazgo de la alta dirección y la integración de la gestión del riesgo;
- Mayor énfasis en la naturaleza de la gestión del riesgo señalando que las nuevas experiencias, el conocimiento y el análisis pueden llevar a una revisión de los elementos del proceso, las acciones y los controles en cada etapa del proceso;
- Se simplifica el contenido con un mayor enfoque en mantener un modelo de sistemas abiertos para adaptarse a múltiples necesidades y contextos. (Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000, 2018)

2.2 Marco conceptual

A continuación se definen los siguientes conceptos:

Riesgo: efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Gestión de Riesgo: actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

Parte Interesada: persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Probabilidad: posibilidad de que algo suceda, consiste en la determinación de la mayor o menor posibilidad de que algo ocurra.

Asociación cooperativa: es la unión de personas que tratan de alcanzar objetivos comunes mediante la ayuda mutua, en las cuales sus integrantes son responsables equitativamente del funcionamiento de la misma y cuyos excedentes, si los hay, se distribuyen entre los asociados.

Cooperativa de producción agropecuaria: Es aquella cuyas actividades son las agrícolas y las pecuarias.

Actividad agrícola: gestión, por parte de una entidad, de las transformaciones de carácter biológico de activos biológicos, sea para destinarlos a la venta, como productos agrícolas o como activos biológicos adicionales.

Actividad pecuaria: se dedica a la cría de ganado, y este a su vez supone la crianza de animales con el fin de ser comercializados.

2.3 Tipos de riesgos según su naturaleza

Riesgos Financieros: son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las entidades y demás elementos que tiene influencia en las finanzas entre ellas: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros.

Riesgos Económicos: son aquellos riesgos relacionados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. Este tipo de riesgos afecta a los beneficios monetarios de la organización.

Riesgos Ambientales: son todos aquellos riesgos a los que las empresas están expuestas de acuerdo al entorno. Existen dos causas por las que pueden surgir una por riesgos naturales ya sea por temperatura, fallas geológicas, cambios climáticos, entre otros. Y una segunda causa por riesgos sociales entre ellos niveles de violencia, delincuencia.

Riesgos Políticos: son todos aquellos riesgos que pueden surgir por cualquier circunstancia política del entorno en el que operan. (Grupo Albe Consultoría, 2018)

Riesgo Estratégico: es la probabilidad de pérdida tras la imposibilidad de definir los objetivos y estrategias de la entidad. Por ejemplo, implementar apropiadamente los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. (Casares y Lizarzaburu, 2016)

Riesgo Reputacional: Casares y Lizarzaburu (2016) se refiere a “la probabilidad de afectación del prestigio de una entidad por algún evento externo, tal como: fallas internas hechas públicas, participación en negocios ilícitos” (p.112).

2.4 Proceso de la gestión del riesgo

El proceso de la gestión del riesgo es parte fundamental de la gestión y de la toma de decisiones teniendo en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros sucesos y sus efectos sobre los objetivos los cuales deben de estar integrados a la estructura, las operaciones y los procesos de la organización.

Todas las actividades de una organización implican riesgos que deberían gestionarse de acuerdo a la NTS 31000:2018 “Gestión del Riesgo. Directrices”. La implementación de un sistema de gestión de riesgos debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados. La figura 1 muestra el proceso de la gestión del riesgo.

El propósito de la comunicación y consulta en el proceso de la gestión del riesgo está enmarcado en asistir a las partes interesadas de la organización para comprender y gestionar el riesgo. Primeramente el proceso inicia con definir el alcance, es donde se establecen las

diferentes actividades de gestión de riesgo, y como puede aplicarse en las diferentes líneas de mando de la organización.

Luego se establece el contexto que es el entorno en el que interactúan, así mismo se definen los criterios de riesgos lo cual implica especificar cada uno de ellos y establecer cuáles riesgos pueden ser tolerados por la entidad; esto viene dado en gran parte por la cultura de nivel de riesgo que ha adoptado la organización.

Una gran parte del éxito del proceso de gestión de riesgo está en manos del gobierno corporativo de toda entidad, ya que estos deben ser los encargados de facilitar a todos los colaboradores de cada nivel jerárquico de la organización para que puedan desarrollar sus actividades y procesos con el menor riesgo de cualquier tipo que se vean amenazados.

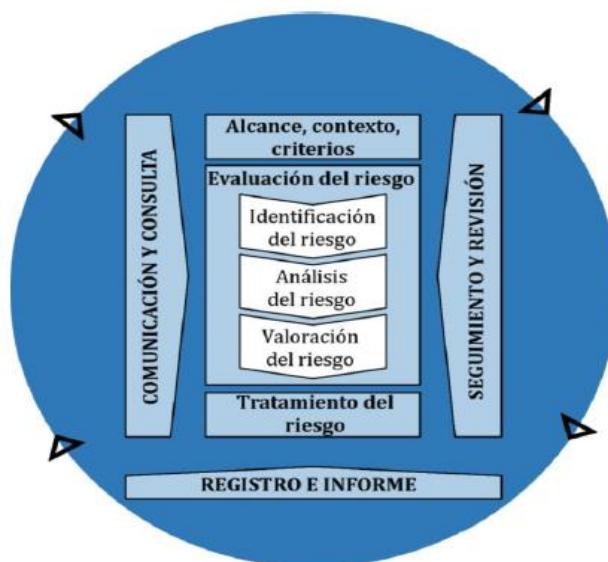


Figura 1. Proceso

Fuente: NTS ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo. Directrices

Luego de definir los tres aspectos anteriores se procede a la evaluación del riesgo para lo cual será necesario seguir tres pasos fundamentales como establece la NTS ISO 31000:

1. **Identificación del riesgo:** la organización debe identificar los riesgos considerando aspectos como la naturaleza de los riesgos, las causas y los eventos que lo producen, las amenazas y oportunidades que pudieran surgir.
2. **Análisis de los riesgos:** involucra prestar consideración a las fuentes del riesgo para poder entender las probabilidades y las consecuencias que pudieran surgir a raíz de que se produzca un riesgo en la organización.
3. **Valoración del riesgo:** implica comparar los resultados del análisis con los criterios del riesgo establecido para proceder a tomar una decisión de: no hacer nada, considerar opciones para el tratamiento de dichos riesgos o realizar un análisis adicional para comprender con más exactitud el riesgo.

Tabla 1

Diseño del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo

1.1 Comprensión de la organización y su contexto

1.2 Establecimiento de la política de gestión de riesgo

1.3 Responsabilidad de rendir cuentas

1.4 Integración de los procesos de la organización

1.5 Recursos

1.6 Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación y de reporte

1.7 Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación y de reporte

Fuente: NTS ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo. Directrices

Diseño del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo

A continuación se describe los pasos a seguir de acuerdo a la tabla 1:

1.1 Comprensión de la organización y su contexto

Ante de iniciar el diseño e implementación de la estructura del marco de trabajo de gestión del riesgo, es importante evaluar, analizar y comprender el contexto interno y externo de la organización que se está trabajando, esto debido a que ambos factores influyen de manera directa en el diseño del marco de trabajo que se desea implementar.

Dentro de las evaluaciones que se pueden incluir dentro del contexto externo se ven incluidos factores como:

- a) El origen de la empresa ya sea internacional, nacional o regional; el entorno social, cultural, político, económico legal, financiero, entre otros;
- b) Importancia de grupos de interés externo, así como su relación y percepción de estos mismos hacia la organización;
- c) Algunas tendencias como fenómenos sociales e impulsores que puedan de manera directa o indirecta generar un impacto en los objetivos que busca la organización.

Entender la organización conlleva a ejecutar trabajos de forma minuciosa en donde la comprensión y síntesis del contexto interno requiere del conocimiento pleno de los procesos,

políticas y demás estructura funcional de la entidad para poder sentar las bases sobre la gestión del riesgo interno que se desea adoptar. De tal manera, el contexto interno incluye muchos factores y no se limita únicamente a los siguientes:

- a) Gobierno corporativo, áreas operativas, roles y toda su estructura organizacional;
- b) Misión, visión, políticas y objetivos definidos por la entidad para alcanzarse en un tiempo determinado;
- c) Apetito al riesgo y cultura organizacional;
- d) Tecnologías de la información interna, FODA de la entidad así como de su personal activo;
- e) Personal clave en la toma de decisiones, sistema de información, reportes de presidencia.

1.2 Establecimiento de la política de gestión de riesgo

La política de gestión del riesgo debe estar indicada de forma clara hacia el cumplimiento de los objetivos y orientada a alcanzar la visión empresarial que se persigue, de tal forma, que se tenga un compromiso firme por parte de la organización en materia de gestión del riesgo. Las políticas establecidas dependerán del tipo de organización, ya que toda empresa posee sus particularidades, sin embargo, la naturaleza de las políticas será siempre la misma, motivo por el cual, la creación de las políticas se ven enmarcadas bajo un mismo contexto.

1.3 Responsabilidad de rendir cuentas

Es deber de la organización el asegurarse que cada una de las personas son responsables de la gestión que realizan, asimismo, que también poseen las competencias adecuadas para gestionar los riesgos de los roles que realizan, esto con el fin de mantener un proceso de administración del riesgo más eficiente y eficaz para la organización.

Los riesgos que afectan las diferentes áreas de una organización pueden ser gestionados por parte de los gerentes, mandos medios, incluso por parte del personal operativo, esto con el fin de integrar un gobierno corporativo en gestión del riesgo, compuesto por todo el personal que posee las competencias para prevenir riesgos de los puestos de trabajo, esto se puede ver facilitado por los siguientes factores:

- a) Correcta identificación del personal dueño de riesgos que tienen responsabilidad y autoridad para gestionar inmediatamente un riesgo detectado;
- b) Identificación de la responsabilidad de las personas de todos los niveles de la organización respecto del proceso de administración de riesgos;
- c) Supervisión de todo el personal en la identificación y ocurrencia constante de actividades o controles no funcionales que vuelven vulnerable la administración del riesgo.

1.4 Integración de los procesos de la organización

Una buena administración del riesgo consiste en integrar la gestión de los riesgos a cada proceso de la organización para volverlo más eficiente y eficaz y no ser independiente de ellos,

la gestión del riesgo debe estar integrada en el desarrollo de los procesos de cada organización y estar inmersa en el desarrollo de las políticas, estrategias y planificación de la organización.

1.5 Recursos

Cada organización debe proporcionar a todo su personal los recursos adecuados para la gestión de los riesgos que ya hayan sido identificados así también para los nuevos y posibles riesgos identificados.

La asignación de los recursos por parte de la organización es una tarea muy importante en la cual se pueden considerar los siguientes factores:

- a) Personal idóneo, habilidades, destrezas y experiencia;
- b) Información y conocimiento de los riesgos;
- c) Programa de entrenamiento completado y nivel de competencias;
- d) Documentación de los procesos que se van a desarrollar.

1.6 Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación y de reporte

La organización debe establecer los mecanismos internos de comunicación y reporte para poder fomentar y apoyar a sus colaboradores a la obligación de rendir cuentas sobre la propiedad que tienen estos mismos de gestionar los riesgos que hayan sido previamente identificados así como de los que no para su correcta gestión.

1.7 Establecimiento de los mecanismos externo de comunicación y de reporte

La organización es la encargada de implementar y desarrollar planes orientados a la comunicación de las partes interesadas externas, esto con el objetivo de dar a conocer a la administración del riesgo que se lleva a cabo por parte del gobierno corporativo de la organización.

Luego de la evaluación de los riesgos se procede al tratamiento que es la fase donde se implementan los diferentes planes que se tienen para mitigar los tipos de riesgos, para ello es necesario considerar ciertos aspectos como por ejemplo: las acciones propuestas, los beneficios esperados, los recursos necesarios incluyendo las contingencias las cuales deben de estar plasmadas en el registro e informe ya que toda esta información proporcionada ayudara a la mejor calidad del dialogo con las partes interesadas lo cual mejorara a las actividades de la gestión del riesgo.

El seguimiento continuo y la revisión periódica es una fase que deberá dar lugar en todas las etapas del proceso de la gestión de riesgo y así sus resultados deberán ser una parte planificada con responsabilidad claramente definida. (Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000, 2018)

2.5 Base técnica

El marco técnico lo constituye la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 titulada “Gestión del Riesgo. Directrices” a implementarse en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. Cabe mencionar que esta norma puede aplicarse a cualquier organización salvadoreña ya que no requiere ninguna certificación de la misma.

2.5.1 Objeto y campo de aplicación

Este documento es una herramienta que ayuda a gestionar cualquier tipo de riesgo que enfrentan las organizaciones en la actualidad ya que proporciona las directrices que deben considerarse en el proceso de gestión del riesgo. Esta norma puede ser aplicada por cualquier organización salvadoreña sin importar su naturaleza o tamaño.

2.5.2 Principios

Esta norma menciona ocho principios los cuales están descritos en la figura 2 los cuales son necesarios para lograr una gestión del riesgo eficaz y eficiente.



Figura 2. Principios

Fuente: NTS ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo. Directrices

El propósito de la gestión del riesgo es crear y proteger el valor ayudando a la organización a mejorar el desempeño e innovación, contribuyendo de esta manera al logro de sus objetivos. A continuación se describen los principios de la figura 2:

- **Integrada:** la gestión de riesgo es una parte integral de todas las actividades que realiza la organización.
- **Estructurada y exhaustiva:** un enfoque estructurado de la gestión del riesgo contribuye a la eficacia y a resultados coherentes y comparables.
- **Adaptada:** el marco de referencia y el proceso de gestión de riesgo se adapta a cualquier tipo de organización y se alinea al contexto interno y externo de esta.
- **Inclusiva:** permite interactuar puntos de vista entre las partes interesada logrando así una participación apropiada y oportuna.
- **Dinámica:** la gestión del riesgo es sensible debido a que surgen nuevos riesgos, algunos cambian y otros desaparecen con los cambios externos o internos. Es por eso q la gestión anticipa, detecta, reconoce y responde de manera oportuna y apropiada a este tipo de situaciones.

- **Mejor información disponible:** la gestión del riesgo se basa en información histórica y actualizada, ya que esto permitirá obtener fuentes de información oportuna, clara y disponible para las partes interesadas.
- **Factores humanos y culturales:** el comportamiento humano permite identificar aptitudes, percepciones de las personas; en el ámbito cultural se pueden destacar aspectos políticos y sociales ambos influyen en las diferentes etapas de la gestión del riesgo.
- **Mejora continua:** se logra mediante el aprendizaje y la experiencia. (Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000, 2018; Organismo Salvadoreño de Normalización, 2018)

2.5.3 Marco de referencia

El propósito del marco de referencia de la norma es asistir a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones. El desarrollo del marco de referencia requiere una gestión que integre, diseñe, implemente, valore y mejore la gestión del riesgo. La Figura 3 muestra los componentes que integra dicho marco.

Liderazgo y Compromiso

Le compete a la alta dirección asegurarse que la gestión de riesgo este integrada en todas sus actividades de la organización para lo cual debe demostrarse lo siguiente:

- Adaptar o implementar todos los componentes del marco de referencia;
- Establecer una política que garantice un enfoque, plan o acción para gestionar el riesgo;
- Asegurar con los recursos necesarios se asignen para gestionar los riesgos;
- Asignar autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles de mando dentro de la organización.

Esto ayudará a las organizaciones a:

- Alinear la gestión del riesgo con sus objetivos, estrategia y cultura;
- Establecer la magnitud y el tipo de riesgo que puede o no ser tomado el desarrollo de los criterios del riesgo;



Figura 3. Marco de Referencia

Fuente: NTS ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo. Directrices

- Comunicar el valor de la gestión del riesgo a la organización y sus partes interesadas;
- Asignar autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles de mando dentro de la organización;
- Asegurar que el marco de referencia de la gestión del riesgo permanezca apropiado al contexto de la organización. (Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000, 2018)

2.5.4 Proceso

El proceso de la gestión del riesgo es una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones la cual se debe de integrar en toda la estructura, las operaciones que realiza y los procesos de la organización para lograr los objetivos propuestos.

La figura 1 describe el proceso de gestión del riesgo lo cual implica la aplicación de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del alcance, contexto y criterio así como de la evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo. (Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000, 2018)

2.6 Base Legal

Para dicha investigación la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 no contiene referencias normativas motivo por el cual no se menciona. No obstante la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. para poder operar se rige por las siguientes regulaciones en El Salvador mencionadas a continuación:

Legislación Aplicable	Regulación Especifica
Ley General de Asociaciones Cooperativas	Establece las disposiciones fundamentales para la constitución así como también los principios, normas a los que están sujetos con el fin primordial de organizarse como cooperativa y autorización para poder operar de acuerdo a las regulaciones de El Salvador. De este modo, las cooperativas que se constituyen en el país, cuentan con un marco de carácter de Ley que les establece los pasos a seguir para poder constituirse formalmente y funcionar dentro del marco legal. Las asociaciones que se someten al cumplimiento de las leyes generales de

acuerdo a su giro de operaciones se pueden inscribir por su ente regulador que puede ser el INSAFOCOP o el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Establece la creación de un departamento especial como dependencia del MAG, para el otorgamiento y reconocimiento oficial de la personería jurídica a las asociaciones.

Ley Especial de Asociaciones
Agropecuarias

Establece la apertura de un Libro de Registro para todas las asociaciones que estén inscritas al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Establece el régimen y funcionamiento de las asociaciones cooperativas por las leyes y reglamentos respectivos.

Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas	Tiene por objeto regular todos los actos referentes a las asociaciones de acuerdo a lo que establece la Ley General de Asociaciones Cooperativas y faculta al Ministerio de Agricultura para la organización, otorgamiento de personalidad jurídica; entre otras para las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria.
Ley de Sanidad Vegetal y Animal	Establece las disposiciones para la protección sanitaria de los vegetales y animales que deben de cumplir las asociaciones. El Ministerio de Agricultura y Ganadería se facultad para coordinar con las entidades del sector público y privado la aplicación de medidas fitosanitarias y zoonosanitarias para identificar y diagnosticar plagas y enfermedades que afecten la producción.
Reglamento para el Uso de Fierros o Marcas de Herrar Ganado y Traslado de Semovientes	Establece la obligación a los propietario de ganado bovino de registrar y sacar una matrícula de marca del fierro ante el alcalde del municipio o de la jurisdicción donde se ubique la propiedad, que utilizara para distinguirlo del ganado de otros propietarios, esto está considerado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través de una oficina central que recibe las solicitudes realizadas ante las alcaldías y extiende los

permisos legales para matricular la propiedad del ganado, así como para el traslado o tránsito del mismo.

Código Tributario

Establece quienes son contribuyentes por realizar hechos generadores de obligación tributaria y están obligados al pago de los tributos y cumplimiento de las obligaciones formales establecidas en el código. (Artículos 38-39)

Establece la obligación de ‘hacer’ para asegurar el cumplimiento de la obligación sustantiva, así como la obligación de inscribirse en el registro de contribuyentes. (Artículos 85-86)

Establece la obligación de presentar declaraciones tributarias en plazo considerable por parte de la administración tributaria. (Artículos 90-97)

Establece que todos los contribuyentes tienen la obligación de entregar documentos dispuestos por el legislador denominados: comprobante de crédito fiscal y factura según sea el caso aplicable. (Artículo 107)

Establece la obligación de llevar contabilidad formal por parte de los sujetos pasivos de conformidad a los lineamientos del Código de Comercio, así como libros de compras y ventas por parte de los contribuyentes inscritos del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios. (Artículos 139-143)

Se establecen los requisitos mínimos para el control de los inventarios que debe tener todo contribuyente. (Artículo 142-A)

Se establece la excepción del pago o anticipo a cuenta por parte de los contribuyentes dedicados exclusivamente a actividades agrícolas y ganaderas. (Artículo 151)

Se establece la obligación de retener en concepto de anticipo del Impuesto sobre la Renta para aquellas

personas que presten servicios sin dependencia laboral con la asociación. (Artículo 156)

Se regulan las infracciones o sanciones por el incumplimiento de obligaciones tributarias que deberán ser pagadas por la asociación. (Artículo 226-258)

Se establece que el impuesto se aplicará a la transferencia, importación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales. (Artículo 1)

Ley de Impuesto a la
Transferencia de Bienes Muebles
y a la Prestación de Servicios

Las asociaciones cooperativas constituyen el hecho generador del impuesto IVA por la transferencia de bienes muebles o servicios a título oneroso. (Artículo 4)

Se determinan todos los actos o hechos que comprenden el concepto de transferencia que pueden ser realizados por parte de la asociación para la causación del impuesto. (Artículo 7)

Establece el hecho generador de las prestaciones de servicios, los actos o contratos. (Artículo 16)

Establece en su literal e) específicamente que las asociaciones cooperativas son sujetos pasivos o deudores del impuesto. (Artículo 20)

Establece que la obtención de rentas por parte de los sujetos pasivos genera la obligación del pago del impuesto establecido en la Ley. (Artículo 1)

Se establece la obligación del pago del impuesto por parte de los sujetos pasivos que realizan los supuestos establecidos según el artículo 1. Además pueden tramitar en el Ministerio de Hacienda exención del pago del impuesto por el plazo de cinco años prorrogables de acuerdo a lo que establece el artículo 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Se establece cual será el periodo para el cálculo del impuesto para ser liquidado de forma independiente del que le precede y del que le sigue. (Artículo 13)

Establece el utilizar el sistema de acumulación para determinar la renta tomando en cuenta los costos o gastos

incurridos aunque no se hayan pagado y la rentas devengadas aunque no se haya percibido. (Artículo 24)

Determina que todos los costos y gastos y demás deducciones deben cumplir con todos los requisitos de la nombrada Ley. (Artículo 28)

Establece que los gastos para la obtención de ingresos provenientes de explotaciones agropecuarias, tales como siembra, jornales, semillas, abonos, fertilizantes, gastos de alimentación de ganado son deducibles en la medida que representen una erogación real. (Artículo 29)

La distribución de excedentes que paguen o acrediten a sus socios estarán obligados a retener un 5%. (Artículo 72)

Todo trabajador tiene derecho reclamar al patrono un contrato de trabajo dentro de 8 días siguientes a partir del inicio de sus labores en la organización. (Artículo 22)

Código de Trabajo

Se establecen todas las obligaciones y prohibiciones para los patronos respecto de sus trabajadores. (Artículos 29-30)

En el caso particular respecto del trabajo realizado en la Asociación Cooperativa, se establece el derecho de indemnización a que tiene derecho el trabajador en caso de ser despedido sin causa justificada. (Artículo 58)

Se establece la prestación remunerada obligatoria a pagar por parte del patrono para con sus trabajadores la cual se denomina aguinaldo. (Artículo 196)

Se establece la obligación que tiene el patrono a cargo de diez o más trabajadores, de poseer un reglamento interno de trabajo. (Artículo 302)

Fuente: Elaboración en base a normativa legal usando leyes, reglamentos y códigos con respecto a la problemática en estudio consultadas a través de la página web de las diferentes instituciones del estado.

2.7 Hipótesis de trabajo

La implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 servirá para proporcionar directrices en la administración del riesgo para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La selección de la metodología de investigación sirvió para determinar la población, muestra, estrategias de recolección de datos e información, así como establecer técnicas de análisis e interpretación para la investigación. Así mismo se estableció las bases de la investigación a realizar para lograr una aproximación a la problemática que sustente el estudio con un nivel de confianza aceptable de los datos.

3.1 Tipo de estudio

El método de estudio que se utilizó en la investigación fue cualitativo, ya que mediante este método se observó el problema que se quería estudiar, así mismo se dedujo causas y efectos sobre la problemática. Esto sirvió como base para poder implementar un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS 31000:2018 para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

3.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis para evidenciar la problemática de la investigación que se planteó fue al presidente del Consejo de Administración y el contador general de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

3.3 Variables

Variable Independiente

Elaboración de un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018

Variable Dependiente

Directrices en la administración del riesgo para la Asociación.

3.4 Universo y muestra

En la determinación del universo objeto de estudio no fue necesario definir un universo y por consiguiente calcular una muestra estadística ya que únicamente la investigación se centró en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután. Esto es debido a que la institución en mención requirió el apoyo de la Universidad de El Salvador y de los estudiantes en investigación para que se propusiera una solución a la problemática que se abordó.

3.5 Instrumentos y técnicas de medición.

La técnica para la recolección de la información que se utilizó fue la entrevista, la cual se realizó al contador general y a la administración de la Asociación. La entrevista estuvo formulada por una serie de preguntas enfocadas a determinar la mejor forma para proponer la implementación de un sistema de gestión de riesgo basado en la NTS ISO 31000:2018 en la Asociación objeto de estudio.

3.6 Procesamiento de la información.

La información obtenida por medio de las entrevistas realizadas al personal clave que participan directamente en la determinación de la problemática, fue procesada en el programa Microsoft Word herramienta utilizada para el análisis e interpretación de datos.

3.7 Análisis de los resultados

El análisis de los datos al ejecutar las entrevistas, fue presentado mediante una matriz de resultados la cual contiene: la unidad de análisis, persona entrevistada, cargo, lugar y fecha, hora de inicio y finalización, preguntas, respuestas, entre otros. Esto con el propósito de determinar la mejor forma para la implementación de un sistema de gestión de riesgos.

3.8 Cronograma

A continuación se muestra la planificación de las actividades que se realizaron para el desarrollo de la investigación la cual inicio a partir de la tercera semana del mes de febrero de 2019 y según el cronograma se espera culminar a finales de noviembre de 2019.

ACTIVIDAD	MES											
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Elaboración de anteproyecto												
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA												
Planteamiento del Problema												
Delimitación de la investigación												
Justificación de la investigación												
Objetivos de la investigación												
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO												
Situación actual												
Marco teórico, conceptual, técnico y legal												
Hipótesis												
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN												
Investigación de campo												
Recolección de información												
Procesamiento de la información												
Diagnóstico												
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN												
Elaboración de Propuesta												
Entrega de propuesta												
Verificación de propuesta												
Entrega de propuesta final												
Elaboración de conclusiones												
Recomendaciones												
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN												

3.9 Diagnóstico

Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario para lo cual se diseñó un modelo de preguntas para el contador y otro para el presidente del Consejo de Administración. Los resultados que se obtuvieron producto de la operacionalización de la relación entre las variables es que los entrevistados están de acuerdo en la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en ISO 31000:2018 para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután; tal y como se había planteado en la hipótesis del trabajo de investigación.

La Asociación como tal a nivel gerencial y contable desconoce cómo se gestionan los riesgos de acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista en la cual cabe mencionar que existe un nivel académico de educación media.

De acuerdo con los resultados se puede constatar que la Asociación no tiene definidas políticas escritas formalizadas que ayuden en los diferentes procesos organizacionales; así mismo no han definido qué tipo de riesgos afectan o pudieran llegar a afectar de acuerdo al contexto interno y externo en el interactúa la organización, a la fecha no han implementado controles sino más bien actúan en la medida que se les presente algún evento inesperado de acuerdo a sus propios controles en base a sus conocimientos o experiencias.

Luego del análisis de los resultados en la Asociación, se ha identificado que no tienen un sistema de gestión de riesgos que plantee la creación de una política para cada área que represente una problemática de la misma forma no han implementado un sistema de controles, normalmente cuando existen inconsistencias o vulnerabilidades suelen aplicar controles que no están documentados más bien suelen ser controles correctivos o comunes pero que no tienen un estándar de referencia de gestión que permita contribuir al logro de los objetivos.

No cuentan con una estructura organizativa, ya que de acuerdo con los resultados solo se han definido cargos en la Asociación, esto puede afectar debido a que no existe segregación de función, asignación de función generalmente lo que implica dualidad de mando y dualidad gerencial, esto contribuye a que los controles que se implementan no tengan un efecto positivo puesto que pueden ser generados por cada cargo en particular y no pertenecen al área. La importancia de contar con una estructura organizativa, dentro de la entidad permite a los empleados saber quién es su mando directo y conocer los cargos dentro de la empresa al lograr establecer una estructura organizacional se agiliza la comunicación y se facilitan los procesos ya que todos los empleados reciben órdenes directas de su mando superior.

Al solicitarle al Consejo de Administración la misión, visión y objetivos no fueron proporcionadas porque no existen, la importancia de contar con una misión es el motivo o razón de ser de la entidad, es aquí donde se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, los productos y servicios a ofertar. Definir una visión es la imagen que la entidad quiere conseguir a largo plazo, es decir, como se ve en el futuro. Cabe mencionar que la Asociación debe definir valores, que no deberían pasar por alto ya que son los principios éticos sobre los

que asienta la cultura de la organización y por último; no menos importante los objetivos que son la base para dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la entidad.

Al no tener misión clara, visión estratégica, valores y objetivos bien definidos no se podrá alcanzar el éxito esperado a corto ni a largo plazo impidiendo el crecimiento y la rentabilidad que es lo principal que se busca en toda organización.

Las instituciones financieras que le han otorgado créditos a la Asociación hasta la fecha se han destacado por solicitar información financiera, dejando a un lado información administrativa relacionada a riesgos, lo cual impacta indirectamente ya que ellos no pueden determinar el logro de los objetivos, esto puede llegar a incidir en el impedimento para poder pagar las obligaciones relacionadas con los créditos.

En esta medida al presentarse un riesgo no tienen las herramientas como mapeos y matrices de riesgos, que les ayuden a identificar los tipos de riesgos como los son: riesgos operativos, económicos, estratégicos, reputacionales, tecnológicos, ambientales, políticos, financieros entre otros. Así como tampoco mapas de calor que les permita analizar las probabilidades de que pueda ocurrir un evento y las consecuencias que pudieran surgir a raíz de que se produzca un riesgo para lo cual no se pueden establecer criterios para la valoración del riesgo lo cual impide tomar una decisión para el tratamiento de dichos riesgos.

Por lo que es necesaria la existencia de un sistema gestión de riesgos que después puede ser implementado. Esto ayudará en todos los niveles y áreas de la organización; siendo una herramienta que le permita mitigar cualquier tipo de riesgo que se pudiera presentar. Logrando de esta manera tener identificadas todas aquellas áreas críticas que pudieran verse afectadas en cualquier evento inesperado para lo cual las partes interesadas deben tener conocimiento previo de todo ello, creando de esta manera una cultura de riesgo en la Asociación para poder llevar a cabo una gestión de riesgos eficaz que le permita lograr los objetivos propuestos para un mejor desempeño.

CAPÍTULO IV. GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO 31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L., MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN

4.1 Planteamiento del caso

La propuesta de solución denominada Gestión de riesgos basada en ISO 31000:2018 para la Asociación Cooperativa Nancuchiname de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután se desarrolló con la finalidad de proporcionar directrices para gestionar los diferentes tipos de riesgo que enfrenta la Asociación ayudando de esta manera a minimizar el riesgo.

La adopción y aplicación de la NTS ISO 31000:2018 en la Asociación Cooperativa Nancuchiname de R.L. debido que esta no cuenta con controles y políticas basado en riesgos; dicha norma ayudará a la Asociación a prevenir efectos que no son favorables para sus actividades debido que estarán gestionados de forma íntegra para minimizar su impacto en caso de ocurrencia de alguno de estos hechos.

Los pasos a seguir de cómo será abordada la propuesta de solución será de la siguiente manera:

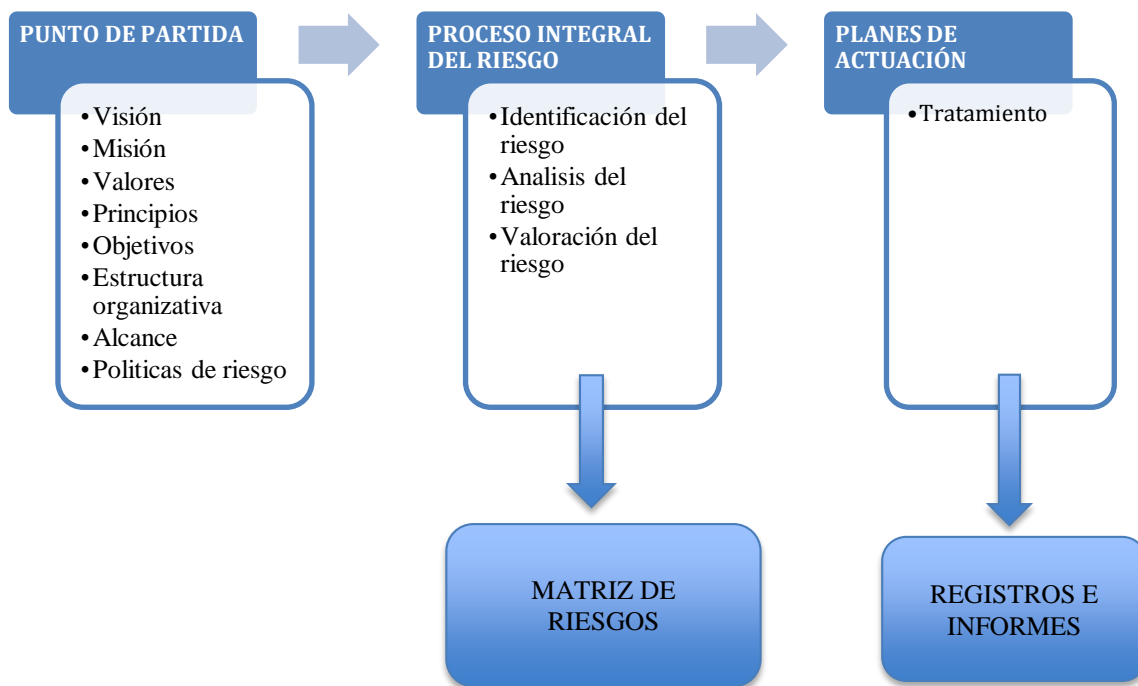


Figura 4. Pasos a seguir para la propuesta de Gestión del Riesgo

Fuente: Elaboración propia

Para el diseño del marco de trabajo del proceso de la gestión del riesgo se aplicara de acuerdo a las figuras 1, 2 y 3 descritas anteriormente de acuerdo a la NTS ISO 31000:2018

4.2 Desarrollo del caso



**GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO
31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE
R.L., MUNICIPIO DE JIQUILISCO,
DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.**

ÍNDICE

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	1
2. PRINCIPIOS	2
3. MARCO DE REFERENCIA	3
3.1 Generalidades	3
3.2 Liderazgo y Compromiso	3
3.3 Integración	4
3.4 Diseño	14
3.4.1 Comprensión de la organización y su contexto	14
3.4.2 Articulación del compromiso de la gestión del riesgo	18
3.4.3 Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización	18
3.4.4 Asignación de recursos	22
3.4.5 Establecimiento de la comunicación y consulta	22
3.5 Implementación	23
3.6 Valoración	23
3.7 Mejora	24
4. PROCESO	24
4.1 Generalidades	24
4.2 Comunicación y consulta	25
4.3 Alcance, contexto y criterios	27
4.4 Evaluación del riesgo	28
4.4.1 Identificación del riesgo	28
4.4.2 Análisis del riesgo	29
4.4.3 Valoración del riesgo	29
4.5 Definición de matriz de riesgo	30
4.6 Políticas de riesgo	32

4.7 Matriz de riesgos de ACPA Nancuchiname de R.L.	34
4.8 Mapa de riesgos de ACPA Nancuchiname de R.L.	46
4.9 Tratamiento de los riesgos de ACPA Nancuchiname de R.L.	48
4.10 Seguimiento y revisión	64
4.11 Registro e informe	64

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Objeto

El siguiente documento está basado en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 el cual será utilizado por los miembros de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. con el fin de proporcionar directrices para la gestión del riesgo.

Campo de Aplicación

El sistema de gestión integral de riesgos se aplicará para todas las áreas de cada uno de los procesos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

2. PRINCIPIOS

Tabla 2

Principios de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Integrada	Se aplicara de manera integral a todas las actividades que realiza la Asociación.
Estructurada y exhaustiva	Contribuirá a la eficacia y a resultados coherentes y comparables.
Adaptada	Se adapta a ACPA Nancuchiname de R.L. de acuerdo contexto interno y externo de esta.
Inclusiva	Interacción entre las partes interesada logrando así una participación apropiada y oportuna.
Dinámica	Anticipa, detecta, reconoce y responde de manera oportuna y apropiada a cualquier tipo de situación.
Mejor información disponible	Se basará en información histórica y actualizada, lo cual permitirá obtener fuentes de información oportuna, clara y disponible para las partes interesadas.
Factores humanos y culturales	Permite identificar aptitudes, percepciones de las personas. Y en el ámbito cultural se pueden destacar aspectos políticos y sociales.

Fuente: Basado en la NTS ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo. Directrices

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Generalidades

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de Responsabilidad Limitada ubicada en el Cantón San Marcos Lempa, municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután. La Asociación es producto de la Reforma Agraria, la cual obtuvo su personería jurídica el 09 de junio del año 1980 por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería siendo este su ente regulador. Actualmente cuenta con 312 asociados integrado por hombres y mujeres. Sus principales actividades consisten en la producción agropecuaria, tales como: cultivo de caña de azúcar, semilla de maíz certificada y cría del ganado bovino y otros conexos.

El propósito del marco de referencia de la norma es asistir a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones. El desarrollo del marco de referencia requiere una gestión que integre, diseñe, implemente, valore y mejore la gestión del riesgo.

3.2 Liderazgo y Compromiso

El Consejo de Administración debe asegurarse de que la gestión de riesgo este integrada en todas sus actividades para lo cual debe demostrarse lo siguiente:

- Adaptar e implementar todos los componentes del marco de referencia;
- Establecer una política que garantice un plan o acción para gestionar el riesgo;
- Asegurar con los recursos necesarios se asignen para gestionar los riesgos;
- Asignar autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles de mando dentro de la Asociación.

3.3 Integración

El riesgo se gestiona en cada una de las partes que conforma la estructura organizativa de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. (ANEXO N° 6) la cual se adopta que se integre de la siguiente manera:

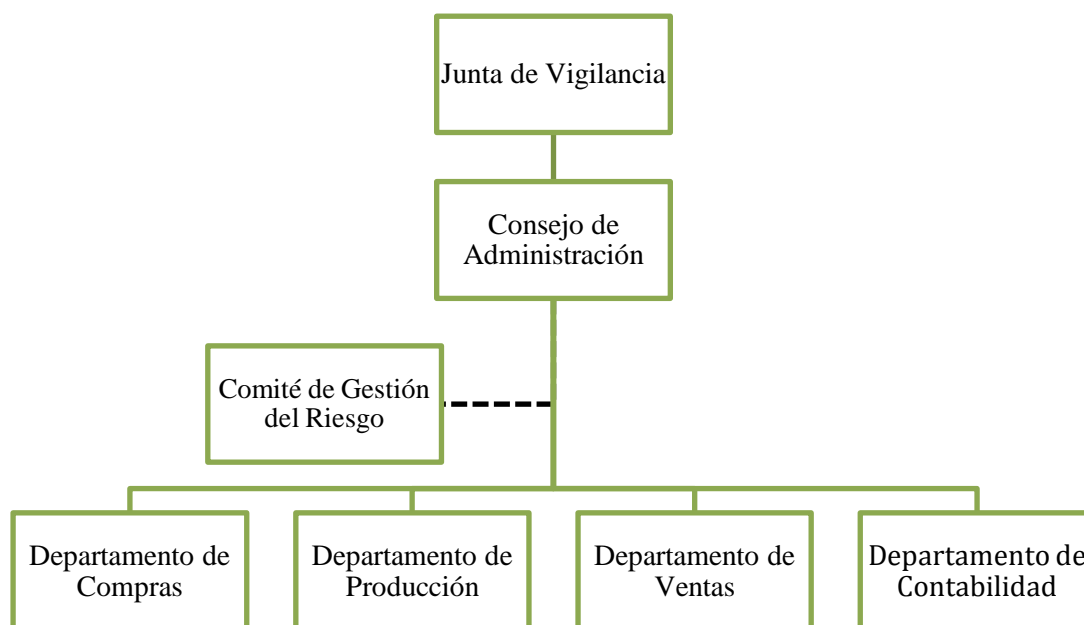


Figura 5. Estructura organizativa

Fuente: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

Funciones de la estructura organizativa de la Asociación Cooperativa de Producción

Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

Nombre de la unidad: Junta de Vigilancia

Integrado: un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes

Rol: La Junta de Vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscalizara los actos del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma.

Puestos que supervisa: Consejo de Administración

Funciones de la Junta de Vigilancia

- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración de los comités y asociados cumplan con sus deberes;
- Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea General , Consejo de Administración y demás órganos de la Cooperativa;
- Informar al Consejo de Administración, al gerente o al respectivo comité, las irregularidades o anomalías que observarse y verificar que estas sean corregidas;
- Celebrar mensualmente reuniones generales de trabajo para dar a conocer a los asociados las actividades de la cooperativa;
- Informar a la Asamblea General de su gestión;
- En general, velar por el estricto cumplimiento de las leyes estos estatutos, y acuerdos de Asamblea General.

Nombre de la unidad: Consejo de Administración

Integrado: un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y tres vocales

Rol: El Consejo de Administración es el órgano de la administración de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

Dependencia: Junta de Vigilancia

Puestos que supervisa: Departamento de Compras, producción, ventas y contabilidad

Funciones del Consejo de Administración

- Llevar el libro de registro de asociados, el libro de actas de Asambleas Generales y del Consejo de Administración;
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la Asociación y los acuerdos de Asamblea General;
- Rendir cuentas a la Asamblea General de las operaciones de la Asociación, una vez al año o cuando lo solicite el 20% de los asociados;
- Celebrar mensualmente reuniones generales de trabajo para dar a conocer a los asociados las actividades de la cooperativa;
- Celebrar mensualmente reuniones generales de trabajo para dar a conocer a los asociados las actividades de la cooperativa;
- Convocar a sesiones de Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de asociados;
- Coordinar, controlar y evaluar periódicamente la ejecución de planes y programas;

- Elaborar manuales de organización de procedimientos administrativos y reglamento interno de la Asociación y someterlos a ratificación de la Asamblea General;
- Presentar el plan anual operativo, la memoria de labores, el estado de resultados, el balance y el proyecto de distribución de los excedentes;
- Autorizar el pago de las obligaciones de la cooperativa en la forma y condiciones establecidas en los respectivos contratos;
- Solicitar y contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia de organismos públicos y privados;
- Depositar los fondos y valores de la Asociación en instituciones bancarias o financieras y autorizar a los miembros que tendrán firma registrada.

Funciones del presidente

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa pudiendo otorgar poderes generales o especiales con previa autorización del Consejo de Administración;
- Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y otros actos de la Asociación;
- Autorizar juntamente con el tesorero las inversiones de los fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración;
- Mantener mancomunadamente con el tesorero o gerente las cuentas bancarias de la Asociación, firmar, girar, endosar o cancelar cheques, letras de cambio y otros títulos valores relacionados con la actividad económica de la Asociación;

- Firmar los contratos, escrituras públicas y otros documentos en que por su calidad de representante legal requiera su intervención previo acuerdo del Consejo de Administración;
- Autorizar las erogaciones de fondo de caja chica, conforme a lo establecido por la Consejo de Administración y en general las funciones que esta y los Estatutos le señalen.

Funciones del vicepresidente

El Vicepresidente hará las funciones del Presidente en casos de ausencia, excusa, enfermedad, impedimento u otros casos en que las circunstancias lo ameriten, previo acuerdo del Consejo de Administración.

Funciones del tesorero

- Tener la custodia de los fondos y valores de la cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobros de deuda, serán también responsables de efectuar los depósitos, serán también responsables de efectuar los depósitos en las cuentas bancarias correspondientes;
- Efectuar las erogaciones autorizadas por la Asamblea General o del Consejo de Administración con el visto bueno de la Junta de Vigilancia;
- Exigir que se lleven al día los registros de contabilidad y financieros y conservar debidamente ordenados los comprobantes de ingreso y egreso.

- Presentar mensualmente al Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, el balance de comprobación y otros informes financieros de la cooperativa dentro de los primeros quince días de cada mes.

Funciones del secretario

- Llevar al día los libros de actas de sesiones de Asamblea Generales y del Consejo de Administración, así como el libro de registro de asociados; y extender las certificaciones de actas y otras que el Consejo de Administración le asigne;
- Recibir, despachar y archivar la correspondencia; y autorizar con su firma los documentos que expida la Asociación;
- Actuar como Secretario(a) en las sesiones de las Asambleas Generales;
- Redactar las actas, distribuir las convocatorias y las demás funciones que le asigne el Consejo de Administración.

Funciones del vocal

- Presidir la sesión de Asamblea General o del Consejo de Administración, cuando no estén presentes el Presidente ni el Vicepresidente;
- Elaborar el acta respectiva cuando el secretario faltare a una reunión de Asamblea General del Consejo de Administración;

Nombre de la unidad: Departamento de Compras

Integrado: Encargado de compras

Rol: Es el encargado de efectuar las compras de bienes y servicios solicitados por los coordinadores de la Asociación para el desarrollo de las actividades agropecuarias.

Dependencia: Presidente del Consejo de Administración

Funciones del Departamento de Compras

- Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Asociación;
- Recibir las requisiciones de compras, verificando que el mismo esté debidamente autorizado;
- Realizar las cotizaciones correspondientes para su previa autorización;
- Efectuar los procesos de compras solicitadas, previa verificación de las disponibilidades presupuestarias;
- Mantener base de datos de registros de proveedores con sus expedientes respectivos;
- Registrar la cantidad de producto comprado con sus precios de compra;
- Asesorar al consejo de administración en los procesos de contratación y adquisiciones.

Nombre de la unidad: Departamento de Producción

Integrado: Encargados de Producción

Rol: Es el encargado de efectuar todas las operaciones productivas de los actividades agrícolas y pecuarias para su debida transformación.

Dependencia: Presidente del Consejo de Administración

Funciones del Departamento de Producción

- Establecer y operar mecanismos de control en los insumos empleados en las actividades productivas agrícolas y pecuarias;
- Operar eficientemente la maquinaria agrícola, implementos agrícolas, equipos y herramientas de la explotación;
- Realizar y controlar las labores de cuidado y protección de los cultivos;
- Realizar y controlar las operaciones de cosecha, almacenamiento y transporte de los productos;
- Establecer y operar mecanismos de control en los insumos empleados en las actividades productivas;
- Mantener el buen estado de salud de los animales;
- Producir y suministrar alimentos según la fase productiva de los animales y el tipo de explotación.

Nombre de la unidad: Departamento de Venta

Integrado: Encargados de Ventas

Rol: Es el encargado de planear, ejecutar y controlar las actividades de comercialización que ejecuta la Asociación.

Dependencia: Presidente del Consejo de Administración

Funciones del Departamento de Venta

- Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Asociación;
- Desarrollar, ejecutar y controlar el plan de ventas de la Asociación;
- Emitir cotizaciones y remitirlas al cliente para previa autorización de la operación;
- Generar pedido de venta correspondiente;
- Generar la solicitud de trabajo para su debida ejecución al departamento de producción;
- Emitir la solicitud de despacho;
- Emitir el registro de la facturación.

Nombre de la unidad: Departamento de Contabilidad

Integrado: Contador

Rol: Es el encargado de analizar, revisar y procesar los registros contables para la ejecución de las operaciones financieras de la Asociación.

Dependencia: Presidente del Consejo de Administración

Funciones del Departamento de Contabilidad

- Planificar, organizar y controlar el desarrollo de las actividades contables;
- Revisar y controlar los documentos de soporte que amparan las operaciones contables;
- Registrar oportunamente y de manera cronológica los registros contable;
- Registrar costos de las actividades de producción agrícola y pecuaria;
- Remitir informes financieros-contables al Consejo de Administración mensualmente;
- Disponer de estados financieros mensuales y anuales para la celebración de la Asamblea General
- Elaboración de conciliaciones bancarias;
- Procesamiento de libros de IVA y elaboración de informes y declaraciones de impuestos.
- Elaboración de planilla de sueldo, planillas de prestaciones sociales entre otras.

3.4 Diseño

3.4.1 Comprensión de la organización y su contexto

ANEXO N° 9

Misión

Producir y comercializar productos agrícolas y pecuarios de alta calidad de acuerdo a infraestructura, maquinaria adecuada, personal altamente capacitado, contando con claros canales de venta mediante la participación colectiva y solidaria de los asociados.

ANEXO N° 10

Visión

Ser una Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria líder en la producción y venta de productos agrícolas y pecuarios en la zona oriental del país, creando así desarrollo económico y mejores condiciones de vida para sus asociados, familias y trabajadores.

ANEXO N° 11

Valores

En la figura 6 se describen los valores de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

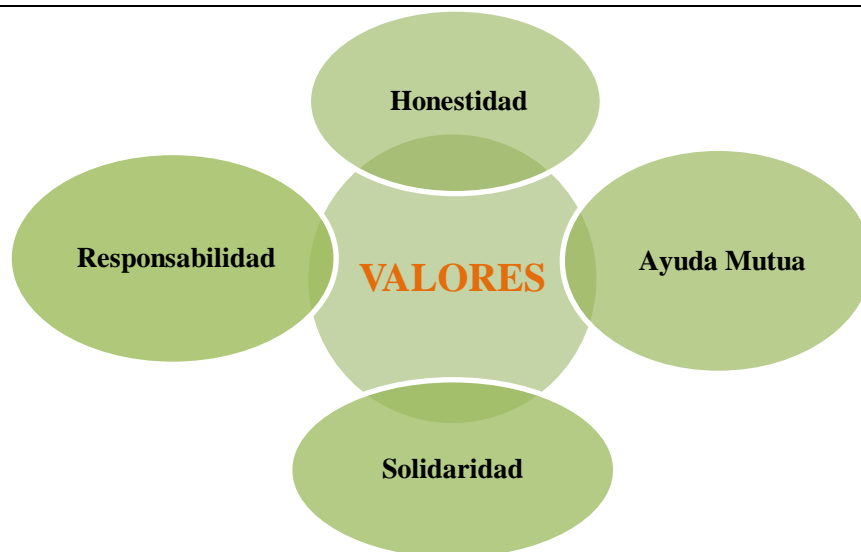


Figura 6. Valores

Fuente: ACPA Nancuchiname de R.L.

Honestidad

Práctica estricta de los valores cooperativos.

Ayuda Mutua

Logró del desarrollo integral del individuo mediante acciones conjuntas y responsabilidades compartidas.

Solidaridad

Principal prioridad el bienestar común.

Responsabilidad

Es el deber que asumen los asociados frente a la dirección de la cooperativa.

Principios

Los principios sobre los que se rige la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. son los siguientes:

- Organización y control democrático;
- Interés limitado al capital;
- Fomento a la educación cooperativa;
- Fomento a la integración cooperativa.

ANEXO N° 12

Objetivos

- Organizar la producción agrícola y pecuaria que permita a sus asociados mayor beneficio de sus explotaciones.
- Fomentar el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad.
- Generar fuentes de empleo a través del mejoramiento del sector agrícola y pecuario de la zona oriental del país.

Tabla 3

Contexto interno y externo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

Contexto Interno	Contexto Externo
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con misión, visión, valores. • No cuentan con estructura organizativa definida • No cuentan con manual de funciones • No cuentan con políticas de riesgos • No se capacita al personal 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delincuencia • Alta competencia en Jiquilisco • Inundaciones • Enfermedades en animales • Plagas en cultivos
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad económica para invertir • Nuevos proyectos • Capacidad competitiva • Buena experiencia y conocimientos en materia de producción agrícola y pecuaria • Nuevos proyectos de producción. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento • Oportunidad de crédito con proveedores • Contratos con nuevos clientes

3.4.2 Articulación del compromiso de la gestión del riesgo

Lineamientos

Se implementa una política de Gestión del Riesgo con el fin de identificar los eventos que pudieran afectar al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la Asociación así mismo se orientara una cultura de riesgos para que estos sean identificados, evaluados, analizados, monitoreados y comunicados de acuerdo a las políticas de gestión del riesgo de acuerdo a los estándares de la ISO 31000:2018.

Objetivos de la Gestión de Riesgo

- Aumentar la seguridad de alcanzar los objetivos en la Asociación;
- Involucrar a todos los miembros de la organización en la búsqueda de soluciones o tratamientos que ayuden a minimizar los diferentes tipos de riesgos;
- Cumplir con todos los lineamientos de la norma técnica ISO 31000:2018;
- Ayudar a cada una mejor estructura organizativa.

3.4.3 Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización

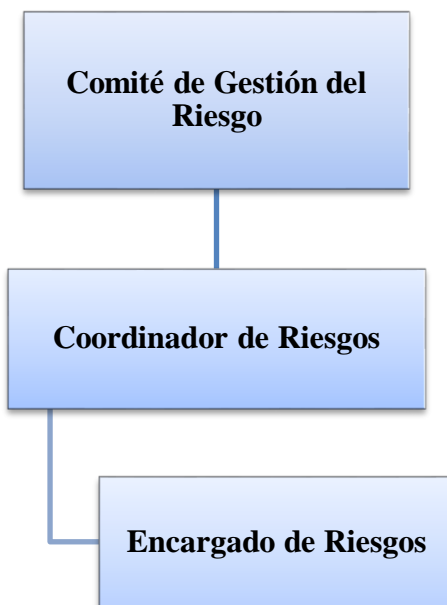


Figura 7. Estructura Organizativa de la Gestión del Riesgo

Fuente: Elaboración propia

Estructura Organizativa de la Gestión del Riesgo

Para lograr una buena gestión de riesgos es importante tener una estructura organizativa sobre la gestión del riesgo para lo cual se define de la siguiente manera:

Roles y funciones

Comité de Gestión del Riesgo

Rol: Tiene como finalidad el procedimiento de la gestión del riesgo.

Funciones del Comité de Gestión del Riesgo

- Definir estrategias, políticas y procedimientos de la gestión del riesgo;
- Velar por el cumplimiento de las políticas de la Asociación;
- Garantizar que la gestión de riesgos este orientada a los objetivos;
- Revisar e identificar los riesgos críticos de la organización;
- Recomendaciones que el comité de riesgos considere necesarias para la gestión de los riesgos en la organización;
- Planes de contingencias diseñados por el comité.

Coordinador del Riesgo

Rol: Tiene como finalidad actuar como coordinador en las actividades de la gestión del riesgo.

Funciones del Coordinador del Riesgo

- Facilitar y coordinar la identificación, evaluación, monitoreo y comunicación de los riesgos con el encargado de los riesgos;
- Mantener actualizada la documentación de riesgos e informar al Comité de Gestión del Riesgo sobre algún cambio;
- Mantener una comunicación permanente con el Consejo de Administración y con los encargados de la gestión del riesgo.

Encargado del Riesgo

Rol: Tiene como finalidad identificar los riesgos que le afecten en las actividades de la organización y asegurarse de su adecuada gestión.

Funciones del Encargado del Riesgo

- Identificar controles y proponer planes de mitigación;
- Velar y cumplimiento de la política y el proceso de la gestión del riesgo;
- Identificar, evaluar, analizar, monitorear y comunicar los riesgos;
- Evaluar el riesgo bajo los parámetros de probabilidad e impacto;
- Reportar al coordinador sobre la gestión de cada riesgo además del seguimiento de los riesgos en la organización.

La alta dirección deberá asegurarse de que a la hora de rendir cuentas en la Asociación se tomen en cuenta los aspectos:

- El Comité de Gestión de Riesgo estará integrado por el Consejo de Administración a quien le compete la máxima autoridad el cual será el encargado de rendir cuentas a los miembros de la Asociación;
- El coordinador de los riesgos estará monitoreado por el Presidente de la Asociación de la Cooperativa el cual rendirá cuentas al encargo de los riesgos estar a cargo del contador de la Asociación;

3.4.4 Asignación de recursos

La alta dirección deberá asegurar la asignación de los recursos apropiados, en el cual la Asociación debe considerar:

- Personas, habilidades, experiencias y las competencias del personal;
- Los métodos y las herramientas de la organización a utilizar para gestionar el riesgo;
- La implementación y valoración de la gestión de riesgos en los diferentes procesos se documentará en archivos digitales e impresos;
- El desarrollo profesional a través de las necesidades de formación.

3.4.5 Establecimiento de la comunicación y consulta

La organización establecerá un enfoque con relación a la comunicación y consulta. La comunicación implica compartir información con los miembros de la Asociación y la consulta implica que los miembros proporcionen retroalimentación con las expectativas de que ésta contribuya en la toma de decisiones. Para lo cual se debe considerar lo siguiente:

- La comunicación y consulta se realizara de manera verbal, escrita o vía correo electrónico con los miembros del Comité de Gestión del Riesgo y el Consejo de Administración;
- Se programarán reuniones mensuales para revisar la valoración y seguimiento de la gestión del riesgo con el fin de mitigar cualquier tipo de riesgo que se presente;
- La comunicación y consulta deberán ser oportunas y asegurar que se recopile y comparta la información de manera pertinente.

3.5 Implementación

La Asociación adopta para el año 2020 implementar la gestión de riesgos basado en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 y con el fin de proporcionar directrices para la gestión del riesgo en donde el Consejo de Administración y el Comité de Gestión del Riesgo son los responsables de trabajar de la mano para contribuir a la toma de decisiones.

3.6 Valoración

El desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo se medirá anualmente con el propósito de revisar planes de implementación y el comportamiento esperado.

3.7 Mejora

Deberá de aplicar los siguientes aspectos claves:

- Debe de adaptar el marco de referencia de la gestión en función de los cambios externo e internos;
- Mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia del riesgo.

4. PROCESO

4.1 Generalidades

El proceso de gestión del riesgo deberá ser parte integral de la gestión y de la toma de decisiones el cual deberá integrarse en la estructura, operaciones y procesos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. El proceso implica la aplicación de políticas y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto, criterios, evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo.

4.2 Comunicación y consulta

La comunicación y consulta deberá realizarse en todas las etapas del proceso de la gestión del riesgo. La comunicación busca promover la toma de conciencia y comprensión del riesgo para cada una de las partes interesadas. La consulta implica la retroalimentación de información para apoyar la toma de decisiones.

La comunicación y consulta pretende:

- Considerar de manera apropiada los puntos de vista de las partes interesadas cuando definan los criterios y valoración de los riesgos;
- Proporcionar suficiente información para facilitar la supervisión del riesgo;
- Confidencialidad e integridad de la información.

4.3 Alcance, contexto y criterios

Alcance: la gestión de riesgos podrá aplicarse en los diferentes procesos que realiza la Asociación.

Contexto: es el entorno en el que interactúa la Asociación y en el que trabaja para alcanzar sus metas y cumplir con sus objetivos.

Tabla 4

Criterios probabilidad de ocurrencia

Categoría	Descripción	Valor	Probabilidad
Casi certeza	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta.	5	100%
Probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta.	4	75-95%
Posible	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media.	3	51-74%
Improbable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja.	2	26-50%
Raro	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja.	1	1-25%

Criterios: definir los criterios de riesgos implica especificar cada uno de ellos, y establecer cuáles pueden ser tolerados por la organización.

Para la medición y evaluación, se pueden utilizar las siguientes equivalencias para la probabilidad y el impacto, de cuya relación, resultan valores predeterminados, de acuerdo con los cuales puede calificarse la correspondiente zona de riesgo de acuerdo a la tabla 4 y 5.

Tabla 5

Criterios probabilidad impacto

Categoría	Impacto	Descripción
Muy alto	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle.
Alto	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que este se desarrolle en forma normal.
Media	3	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que este se desarrolle en forma adecuada.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño menor en el desarrollo del proceso y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.





Para la medición y evaluación, se puede utilizar las siguientes equivalencias para la probabilidad y el impacto, de cuya relación resultan valores predeterminados, de acuerdo con los cuales puede calificarse la correspondiente zona de riesgo.

El nivel de riesgo puede expresarse a través de la ecuación:

$$\text{Nivel de Riesgo} = (\text{Probabilidad} \times \text{Impacto})$$

Tabla 6

Criterios de criticidad

Categoría	Valor	Color
Extrema	13 al 25	
Alta	8 al 12	
Moderada	4 al 7	
Baja	1 al 3	

4.4 Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo está integrado por tres componentes los cuales son los siguientes:

4.4.1 Identificación del riesgo

La Asociación deberá identificar los riesgos, tanto si sus fuentes están o no bajo su control.

Se deberá considerar algunos factores entre ellos:

- Las causas y los eventos;
- Las amenazas y las oportunidades;

- La vulnerabilidad y las capacidades;
- La naturaleza y el valor de los activos y los recursos;

4.4.2 Análisis del riesgo

El propósito es entender las características de las amenazas y su naturaleza. Para ello es necesario considerar los siguientes factores:

- La probabilidad de los eventos y de las consecuencias;
- La naturaleza y la magnitud de las consecuencias;
- La complejidad y la interconexión;
- Los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad; entre otros.

4.4.3 Valoración del riesgo

El propósito es apoyar a la toma de decisiones, la valoración implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecido.

Esto puede considerar una decisión de:

- Considerar opciones para el tratamiento del riesgo;
- Realizar un análisis adicional para comprender mejor el riesgo;
- Mantener los controles existentes.

Para realizar la evaluación del riesgo se procederá a diseñar la matriz de riesgo. A continuación se mencionan algunos aspectos básicos:

4.5 Definición de matriz de riesgo

La matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión muy interesante para identificar actividades de una organización asociándolas a riesgos diferenciados por tipo y nivel. La matriz de evaluación de riesgos surge de la necesidad de accionar proactivamente los efectos de eliminar o reducir significativamente la gran cantidad de riesgos que puedan afectar la entidad.

Los pasos a seguir para llenar la matriz de riesgo:

1. Identificación de los riesgos: se identifican las actividades principales y los riesgos que pudieran surgir.
2. Análisis de los riesgos: en esta etapa se clasifican de acuerdo a los diferentes tipos de riesgos de acuerdo a lo descrito en la tabla N° 6. Así mismo se analizan las consecuencias que surgen a raíz de los riesgos identificados.

Tabla N° 7

Tipos de Riesgos

SIGLAS	SIGNIFICADO
R.E	Riesgo Estratégico
R.O	Riesgo Operativo
R.F	Riesgo Financiero
R.A	Riesgo Ambiental
R.R	Riesgo Reputacional
R.EC	Riesgo Económico
R.T	Riesgo Tecnológico

3. Valoración de los riesgos: en este paso se determina los criterios de probabilidad mencionados en la tabla N°4 de que, efectivamente, el riesgo ocurra y del impacto los cuales los criterios se describen en la tabla N°5.

ANEXO N° 8**4.5 Políticas del riesgo****Riesgo estratégico**

Establecer buena planificación estratégica asociada al riesgo del negocio.

Riesgo operativo

Establecer monitoreo permanente de todas las actividades de producción agrícola y pecuaria de la Asociación.

Riesgo financiero

Gestión prudente del riesgo de liquidez y la disponibilidad de financiación para hacerle frente a los compromisos adquiridos.

Riesgo ambiental

Establecer líneas de acción que permitan una eficiente y adecuada gestión ambiental ante cualquier riesgo.

Riesgo reputacional

Cumplimiento de principios éticos, así como una gestión basada en la transparencia.

Riesgo económico

Establecer monitoreo constante sobre la situación económica del sector agrícola y pecuario en cuanto a competidores y precios.

Riesgo tecnológico

Fomentar cultura de prevención y control de riesgo tecnológico.

.

Tabla N°8

4.7 Matriz de riesgos de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO	
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	No cuentan con estructura organizativa definida.	Incumplimiento de los objetivos.	R.E	Pone en peligro el negocio en marcha.	Casi certeza	Muy alto
2	No cuentan con un manual de puestos.	Ineficiencias en las funciones.	R.E	Dualidad de funciones, empleados y responsables, y encarecimiento de procesos.	Casi certeza	Muy alto
3	No cuentan con políticas de riesgo establecidas de acuerdo a lineamientos de sistemas de control interno.	Incumplimiento de los objetivos trazados.	R.E	Caos en los procesos al no poder actuar en base a criterios establecidos.	Casi certeza	Muy alto
4	No cuentan con misión.	No se cumplen los objetivos.	R.E	Los empleados y clientes no conocen el punto de partida de la organización.	Casi certeza	Muy alto
5	No cuentan con visión.	No se cumplen los objetivos.	R.E	No tener claro y defino hacia dónde quiere llegar la Asociación.	Casi certeza	Muy alto
6	No cuentan con valores.	Daño a la reputación del negocio.	R.E	Pérdida de clientes.	Casi certeza	Muy alto
7	No cuentan con objetivos claros.	Fallos en la dirección estratégica.	R.E	No poder desarrollar estrategias.	Casi certeza	Muy alto

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN: CULTIVO CAÑA DE AZÚCAR

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO		
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
8	En la etapa de preparación de la tierra no cuentan con un registro de horas hombre y maquinaria invertida.	Incorrecciones materiales en los estados financieros	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Medio
9	En la etapa de siembra no cuentan con controles para calcular la cuota de agotamiento de las plantaciones con las que se cuenta.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Probable	Alto
10	No cuentan con un control donde se especifique las salidas de insumos y fertilizantes utilizados en las diferentes etapas del proceso.	Robo por parte de los empleados de insumos y herramientas utilizadas.	R.O	Faltantes de insumos y fertilizantes en los inventarios.	Posible	Medio
11	No se lleva un control detallado de la mano de obra para las diferentes etapas del cultivo.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Medio

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO		
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
12	No se lleva un control de las cantidades de fertilizantes aplicados al cultivo.	Sobrevaloración en fertilizantes por parte de los jornales.	R.O	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Posible	Medio
13	No cuentan con controles sobre la cantidad de combustible aplicado al cañal en la etapa de quema y requema	El fuego se propague inmediatamente expandiéndose a otros terrenos.	R.O	Pérdidas cuantificables de cultivos.	Posible	Medio
14	Fenómenos climáticos debido a tormentas o temporales.	Inundaciones en la zona debido a ser una área vulnerable.	R.A	Pérdidas de cultivos agrícolas.	Probable	Medio
15	No cuentan con seguros agropecuarios para cultivos.	Si se presenta una situación de catástrofe climática se corre el riesgo de perder la producción agrícola.	R.A	Generación de pérdidas económicas.	Probable	Medio

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN: CULTIVO MAÍZ

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO		
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
16	No cuentan con un registro de horas hombre y maquinaria invertida en la etapa de preparación de la tierra.	Mal asignación de costos.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Medio
17	No cuentan con un registro donde se especifique las cantidades de semilla ni tampoco un registro de la maquinaria invertida en la etapa de siembra.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Alto
18	En la etapa de control de la maleza se aplican herbicidas, fungicidas, plaguicidas insecticidas para controlar las plagas y malezas que pueden ser controladas con estos químicos. En este proceso no cuentan con controles sobre las salidas de insumos de los inventarios.	Robo por parte de los empleados de insumos y herramientas utilizadas.	R.O	Faltantes de insumos y herramientas en los inventarios.	Posible	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO		
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
19	Para realizar la labor de riego y mantenimiento la Asociación cuenta con un sistema de riego, el cual es instalado por los jornales, sin embargo no se cuenta con un registro donde se plasme la mano de obra y las horas utilizadas.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Alto
20	La Asociación contrata mano de obra para llevar a cabo la dobla de la mata de maíz. No se realiza un registro de los jornales utilizados para la mano de obra de esta actividad.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Alto
21	La corta del maíz es realizado por los jornales que contrata la Asociación y el desgrane lo hacen a través de maquinaria. No se realiza un registro de los jornales utilizados para esta actividad y las horas hombre y maquinaria invertida en esta etapa.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.O	Estados Financieros no razonables.	Posible	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO	
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
22	Fenómenos climáticos debido a tormentas o temporales.	Inundaciones en la zona debido a ser una área vulnerable.	R.A	Pérdidas de cultivos agrícolas.	Probable	Medio
23	No cuentan con seguros agropecuarios para cultivos.	Si se presenta una situación de catástrofe climática se corre el riesgo de perder la producción agrícola.	R.A	Generación de pérdidas económicas.	Probable	Medio
24	Plagas en cultivos	Pérdida de cultivos	R.A	Generación de pérdidas económicas.	Probable	Medio

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN: GANADO BOVINO

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO		
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
25	Manejo incorrecto en los terneros y terneras recién nacidos.	Muerte de animales	R.O	Pérdidas cuantificables de ganado.	Casi certeza	Alto
26	Manejo incorrecto del colocado de arete y errado al ternero.	Robo de animales	R.O	Faltantes de inventario de ganado.	Casi certeza	Alto
27	Inexistencia de un plan de vacunación en la etapa de lactancia.	Enfermedades epidemiológicas en los animales provocando incluso la muerte	R.O	Contagio de enfermedades entre los mismos animales.	Casi certeza	Muy alto
28	Aplicación inoportuna de desparasitantes y vitaminas en la etapa de crecimiento.	Enfermedades epidemiológicas en los animales provocando incluso la muerte	R.O	Animales propensos a adquirir enfermedades.	Casi certeza	Muy alto
29	Inexistencia de un expediente para el ganado en la etapa de desarrollo y monta.	Aborto por controles inadecuados.	R.O	Pérdidas económicas.	Casi certeza	Alto

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO		
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
30	No lograr la identificación del celo de la vaca o novia.	Aumento de los costos y gastos.	R.O	Incremento de pérdidas económicas.	Casi certeza	Muy alto
31	Uso incorrecto de la monta para iniciar el proceso de gestación.	Baja producción de leche.	R.O	Reducción de ingresos	Posible	Medio
32	No analizar las condiciones próximas al parto.	Aborto, muerte de la vaca.	R.O	Incremento de pérdidas económicas.	Probable	Alto
33	Retención de placenta después del parto	Infecciones o muerte de la vaca.	R.O	Pérdidas económicas.	Probable	Alto

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO	
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
34	No se tiene asignado personal encargado de compras.	Ineficiencias en las funciones.	R.O	Encarecimiento de procesos.	Casi certeza	Alto
35	No realizan órdenes de requisición.	Debastecimiento de insumos y productos en los inventarios.	R.O	Pérdida de cultivo por falta de aplicación de insumos en las fechas establecidas.	Posible	Muy Bajo
36	No realizan cotizaciones.	Compra de productos con altos precios.	R.O	Disminución de la rentabilidad.	Posible	Muy Bajo
37	No buscan nuevos proveedores	Variaciones de precios en el mercado de insumos y otros	R.EC	Variaciones en la rentabilidad	Posible	Muy Bajo

DEPARTAMENTO DE VENTAS

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO	
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
38	No se tiene asignado personal encargado de ventas.	Ineficiencias en las funciones.	R.O	Encarecimiento de procesos.	Casi certeza	Alto
39	No tienen planes de venta.	Ventas no realizadas.	R.O	Pérdida de clientes.	Casi certeza	Muy alta
40	No presentan informes mensuales de ventas.	Toma de decisiones inadecuadas e inoportunas.	R.O	Incumplimiento de los objetivos.	Probable	Alto
41	No se capacita al personal.	Desempeño inadecuado.	R.O	Metas de ventas no alcanzadas.	Probable	Alto
42	No se realizan planes de mercado.	Imposibilidad de conocer nuevos clientes.	R.O	Encarecimiento de ventas.	Probable	Alto

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO	
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
43	No cuentan con registros adecuados para la estimación de costos de producción de las actividades agrícolas y pecuarias.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	R.F	Estados Financieros no razonables.	Posible	Muy Alto
44	No cuentan con medidas de resguardo seguras de la información financiera contable ya que están guardados en archivos pero no se encuentran bajo llave.	Extravió de información contable.	R.O	En alguna revisión de auditoría de alguna institución del estado pudiera recaer en alguna multa por no contar con la documentación que ellos llegaran a solicitar.	Improbable	Bajo
45	No se realizan informes de situación económica de la entidad.	Dificultad al acceso de créditos en instituciones financieras y con proveedores.	R.F	Incumplimiento de pagos a proveedores, empleados, entidades bancarias.	Posible	Muy Alto
46	No tienen establecido fechas de entrega de informes financieros para ver los resultados mensuales.	Toma de decisiones inoportunas.	R.F	Incumplimiento de objetivos.	Posible	Muy Alto

OTROS RIESGOS IDENTIFICADOS EN LA ASOCIACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO	
N°	PROBLEMA	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
47	No tienen bajo resguardo y bajo llave la información de clientes.	Robo de información confidencial de los clientes.	R.R	Divulgación de información que afecte la reputación de los clientes	Improbable	Alto
48	Falta de medidas de conducta del trato con los clientes	Comportamientos inapropiados de los empleados	R.R.	Pérdida de clientes	Improbable	Medio
49	No dan mantenimiento preventivo al equipo informático	Daño de equipo informático.	R.T	Pérdidas económicas.	Improbable	Alto
50	No se realizan respaldos de información.	Pérdida de información del sistema.	R.T	Reprocesamiento de información	Improbable	Medio
51	Cambios de gobierno.	Pérdida de contratos o programas entre ellos semilla mejorada.	R.P	Pérdida de clientes	Raro	Muy Alto

4.8 Mapa de riesgo

Un mapa de riesgos es una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia. Un mapa de esta naturaleza proporciona tres valiosas contribuciones a un gestor: proporciona información integrada sobre la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de esas fuentes de riesgo.

Los pasos a seguir para llenar el mapa de riesgos:

1. Identificación del nivel de riesgo el cual se obtiene de la multiplicación de la probabilidad por el impacto.
2. Posteriormente al resultado obtenido se ubican en el mapa de riesgo de acuerdo a los criterios de criticidad mencionados en la tabla N°5 para cada uno de los riesgos.

PROBABILIDAD OCURRENCIA	CASI CERTEZA			34,38,39	1,2,3,4,5,6,7,27,28,30	
	PROBABLE		14,15,22,23,24	9,32,33,40,41,42	25,26,29	
	POSIBLE	35,36,37		8,10,11,12,13,16,31	17,18,19,20,21	43,45,46
	IMPROBABLE		44	48,50	47,49	
	RARO					51
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
		PROBABILIDAD IMPACTO				

Figura 8 Mapa de Riesgos
Fuente: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

Tabla N° 9

4.9 Tratamiento de los riesgos de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS					
N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
1	No cuentan con estructura organizativa definida.	Incumplimiento de los objetivos.	Definir estructura organizativa de la Asociación.	Establecer autoridad, definir cadena de mando y definir departamentalización. ANEXO 6	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implantará dichos procesos mencionados anteriormente y los divulgará a todos los miembros de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.
2	No cuentan con un manual de puestos.	Ineficiencias en las funciones.	Elaboración de manual de puesto.	Para la elaboración de dicho manual se tomará en cuenta lo siguiente: nombre del puesto, rol, funciones para cada área de trabajo, dependencia, responsabilidades, requisitos, entre otros. ANEXO 7	
3	No cuentan con políticas de riesgo establecidas de acuerdo a lineamientos de sistemas de control interno.	Incumplimiento de los objetivos trazados.	Elaboración de políticas de control interno.	Para la elaboración de dichas políticas se tomará en cuenta lo siguiente: propósito, política (reglas o principios que la Asociación se compromete a cumplir todo esto deberá quedar documentado y deberá ser divulgado a toda la estructura organizativa de la Asociación para su debido conocimiento. ANEXO 8	

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
4	No cuentan con misión.	No se cumplen los objetivos.	Definir misión de la Asociación.	Para el diseño se debe tomar en cuenta ¿Cuál es la razón o el propósito del negocio? ANEXO 9	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implantará dichos procesos mencionados anteriormente y los divulgará a todos los miembros de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.
5	No cuentan con visión.	No se cumplen los objetivos.	Definir visión de la Asociación.	Para el diseño se debe tomar en cuenta lo que la Asociación quiere conseguir, hacia donde va. ANEXO 10	
6	No cuentan con valores.	Daño a la reputación del negocio.	Establecer valores de la Asociación.	Definir los valores a implementarse ya que son la personalidad de la Asociación. ANEXO 11	
7	No cuentan con objetivos claros.	Fallos en la dirección estratégica.	Establecer objetivos de la Asociación.	Determinar cada uno de los objetivos en base a la dirección estratégica de la Asociación. ANEXO 12	

TRATAMIENTO DE LOS RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
8	En la etapa de preparación de la tierra no cuentan con un registro de horas hombre y maquinaria invertida.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control de registro de horas hombre y maquinaria.	Proceso descrito en ANEXO 13	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
9	En la etapa de siembra no cuentan con controles para calcular la cuota de agotamiento de las plantaciones con las que se cuenta.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control para calcular la cuota de agotamiento.	Proceso descrito en ANEXO 14	
10	No cuentan con un control donde se especifique la salida de insumos y fertilizantes utilizada en las diferentes etapas del proceso.	Robo por parte de los empleados de insumos y herramientas.	Control de salidas de insumos y fertilizantes.	Proceso descrito en ANEXO 15	
11	No se lleva un control detallado de la mano de obra para las diferentes etapas del cultivo.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control de la mano de obra.	Proceso descrito en ANEXO 16	
12	No se lleva un control de las cantidades de fertilizantes aplicados al cultivo.	Sobrevaloración en fertilizantes por parte de los jornales.	Control de insumos y fertilizantes aplicados.	Proceso descrito en ANEXO 17	

TRATAMIENTO DE LOS RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
13	No cuentan con controles sobre la cantidad de combustible aplicado al cañal en la etapa de quema y requema.	El fuego se propague de inmediato expandiéndose a otros terrenos.	Control de las cantidades de combustible aplicadas.	Proceso descrito en ANEXO 18	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
14	Fenómenos climáticos debido a tormentas o temporales.	Inundaciones en la zona debido a ser una área vulnerable.	Plan de mitigación.	Plan de Acción ante el cambio climático, con el propósito de hacer frente a los impactos adversos del cambio climático, la variabilidad y los eventos extremos, de forma planificada.	
15	No se cuenta con seguros agropecuarios para cultivos.	Si se presenta una situación de catástrofe climática se corre el riesgo de perder la producción agrícola.	Contratar seguro de producción agrícola.	Cotizar seguro que cubra las necesidades de la Asociación con el fin de proteger el ciclo de producción de la caña de azúcar con el fin de mitigar riesgos como incendios, sequías o inundaciones, entre otros.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
16	No cuentan con un registro de horas hombre y maquinaria invertida en la etapa de preparación de la tierra.	Mal asignación de costos.	Control de registro de horas hombre y maquinaria.	Proceso descrito en ANEXO 13	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
17	No cuentan con un registro donde se especifique las cantidades de semilla ni tampoco un registro de la maquinaria invertida en la etapa de siembra.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control de las cantidades de semilla aplicadas en la siembra.	Proceso descrito en ANEXO 19	
18	No cuentan con controles sobre las salidas de insumos de los inventarios.	Robo por parte de los empleados de insumos y herramientas utilizadas.	Control de salidas de insumos y fertilizantes.	Proceso descrito en ANEXO 15	

TRATAMIENTO DEL RIESGO					
N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
19	Para realizar la labor de riego y mantenimiento la Asociación cuenta con un sistema de riego, el cual es instalado por los jornales, sin embargo no se cuenta con un registro donde se plasme la mano de obra y las horas utilizadas.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control de la mano de obra.	Proceso descrito en ANEXO 16	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
20	La Asociación contrata mano de obra para llevar a cabo la dobla de la mata de maíz. No se realiza un registro de los jornales utilizados para la mano de obra de esta actividad.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control de la mano de obra.	Proceso descrito en ANEXO 16	
21	La corta del maíz es realizado por los jornales que contrata la Asociación y el desgrane lo hacen a través de maquinaria. No se realiza un registro de los jornales utilizados para esta actividad y las horas hombre y maquinaria invertida en esta etapa.	Incorrecciones materiales en los estados financieros.	Control de registro de horas hombre y maquinaria.	Proceso descrito en ANEXO 13	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
22	Fenómenos climáticos debido a tormentas o temporales.	Inundaciones en la zona debido a ser una área vulnerable.	Plan de mitigación	Plan de acción ante el cambio climático con el propósito de hacer frente a los impactos adversos del cambio climático, la variabilidad y los eventos extremos, de forma planificada.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
23	No se cuenta con seguros agropecuarios para cultivos.	Si se presenta una situación de catástrofe climática se corre el riesgo de perder la producción agrícola.	Contratar seguro de producción agrícola.	Cotizar seguro que cubra las necesidades de la Asociación con el fin de proteger el ciclo de producción de la caña de azúcar con el fin de mitigar riesgos como incendios, sequías o inundaciones, entre otros.	
24	Plagas en cultivos	Pérdida de cultivos	Métodos de control de plagas.	Identificar las etapas más vulnerables para el ataque de plagas, fechas de siembra más convenientes para escapar al ataque de las plagas, qué hacer después de la cosecha para disminuir la población de insectos que se refugian en los residuos de cultivos, en el suelo, etc.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
25	Manejo incorrecto en los terneros y terneras recién nacidos.	Muerte de animales	Manejo correcto de los terneros recién nacidos. Pasos a seguir descritos en el proceso.	Primero se debe asegurar que el ternero mame el calostro inmediatamente después de su nacimiento, para crear los anticuerpos necesarios, con esto se asegura la vida del ternero. Luego se debe curar correctamente y oportunamente el ombligo del ternero, para evitar que este se infecte y evitar enfermedades.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
26	Manejo incorrecto del colocado de arete y errado al ternero.	Robo de animales	Manejo correcto del colocado del arete y errado al ternero.	Colocar arete al ternero para poder identificarlos, con el código al que pertenece y colocar el fierro perteneciente a la Asociación Cooperativa para poder evitar la pérdida del animal.	
27	Inexistencia de un plan de vacunación en la etapa de lactancia.	Enfermedades epidemiológicas en los animales provocando incluso la muerte	Plan de vacunación. Pasos a seguir descritos en el proceso.	Aplicar vitaminas correspondientes a la edad del ternero, para evitar enfermedades, y mejorar su crecimiento y peso. Aplicación de vacunas contra enfermedades que puedan afectar la vida de los terneros. (Ántrax, pierna negra entre otras)	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
28	Aplicación inoportuna de desparasitantes y vitaminas en la etapa de crecimiento.	Enfermedades epidemiológicas en los animales provocando incluso la muerte	Plan de aplicación de desparasitantes y vitaminas. Pasos a seguir descritos en el proceso.	Llevar un control muy detallado de las cabezas a las cuales ya se les aplicó vitaminas y desparasitantes. Utilizando cuadros con detalle de la fecha, tipo de desparasitantes aplicado entre otros que permitan saber cuándo es necesaria la siguiente aplicación. Posterior a la desparasitación es necesario la aplicación de vitaminas. De acuerdo a las edades de cada cabeza de ganado.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
29	Inexistencia de un expediente para el ganado en la etapa de desarrollo y monta.	Aborto por controles inadecuados.	Manejo de expediente para ganado en desarrollo y monta.	Llevar control de cada cabeza de ganado con todos sus datos, si es nacido en la cooperativa desde que nació y si es comprado desde el momento de su compra con todas las vacunas y vitaminas adecuadas aplicadas y desparasitaste. De acuerdo al control anterior hacer una evaluación de cuáles son las mejores novias según sus características para la reproducción; y de aquellas vacas de las cuales ya están en reproducción evaluar el tipo de terneros que ha parido. Llevar un control de las veces que la vaca o novia ha sido montada.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
30	No lograr la identificación del celo de la vaca o novia.	Aumento de los costos y gastos.	Conocer los comportamientos para identificar cuando la vaca está en celo.	Observación visual de determinados comportamientos que presenta la vaca durante este periodo. Entre ellos permanecer inmóvil cuando es montada, nerviosismo general, corridas como si fuera atacar, olfateo de vulva, orines de los otros animales, vulva rosada o inflamada.	
31	Uso incorrecto de la monta para iniciar el proceso de gestación.	Baja producción de leche.	Proceso correcto de la monta para iniciar el proceso de gestación	Escoger un semental con un buen programa nutricional y de la raza que mejor convenga a la explotación lechera y del mismo modo realizar un mejoramiento genético del hato ganadero. La raza del toro debe ser igual a la raza de la vaca si se desea una cría de raza pura. Si se desea un encaste, se evaluarán las razas de mejor conveniencia para la explotación lechera. Cuando se realiza un encaste se tomará en cuenta las condiciones climáticas del lugar.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
32	No analizar las condiciones próximas al parto.	Aborto, muerte de la vaca.	Proceso para el manejo correcto del parto	Observar las señales que indican que el parto está cerca como: coincidir con la fecha aproximada de parto, la vaca tiene la cola levantada, la vaca se observa inquieta, el ubre está lleno, pezones rígidos, la vulva esta inflamada con un líquido mucoso transparente, en la vulva aparece una bolsa de agua. Se debe analizar si el parto tendrá complicaciones (Distocia), con el objetivo de prepararse para la asistencia por un profesional. Verificar que el ternero pueda salir de la manera correcta, esto se debe realizar por un profesional en el área, realizando la técnica del palpe. Tener en cuenta que si es una novia de primer parto, estas suelen tener problemas, y es factible ayudarle a la expulsión del ternero a la hora del parto.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente
33	Retención de placenta después del parto	Infecciones o muerte de la vaca.	Manejo correcto de la placenta después del parto.	Si después de doce horas que anteceden al parto, la placenta no ha sido expulsada normalmente por la vaca se deben tomar medidas rápidas para extraer la placenta y evitar una infección en el útero. En un caso anormal de retención de placenta, se deben hacer limpieza uterina por un profesional en el área, con el objetivo que el sistema reproductor de la vaca llegue a su estado natural.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO					
N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
34	No se tiene asignado el personal encargado de compras.	Ineficiencias en las funciones	Definir estructura organizativa de la Asociación.	Establecer autoridad, definir cadena de mando y definir departamentalización. ANEXO 6	A partir del mes de enero del año 2020 el Encargado del departamento de compras implementará dicho procesos mencionados anteriormente Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.
35	No realizan órdenes de requisición.	Debastecimiento de insumos y productos en los inventarios.	Realizar órdenes de requisición.	Cuando el personal de la Asociación requiera insumos o materiales se debe de llenar órdenes de requisición con los datos siguiente: fecha, cantidad solicitada, área a ser utilizada, nombre del responsable, firma. ANEXO 20	
36	No realizan cotizaciones	Compra de productos con altos precios	Realizar cotizaciones	Para cada una de las compras que realice la Asociación se debe solicitar cotizaciones formales con los requisitos de fecha, proveedor, producto solicitado, precio.	
37	No buscan nuevos proveedores	Variaciones de precios en el mercado de insumos y otros	Buscar nuevos proveedores	Seleccionar diferentes proveedores que cumplan los requisitos para que proporcionen las herramientas y utensilios necesarios, así mismo hacer un estudio de los precios para luego elegir a los proveedores que mejor satisfaga a la Asociación.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO					
N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
38	No se tiene asignado el personal encargado de ventas	Ineficiencias en las funciones	Definir estructura organizativa de la Asociación.	Establecer autoridad, definir cadena de mando y definir departamentalización. ANEXO 6	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dicho procesos mencionados anteriormente.
39	No tienen planes de venta	Ventas realizadas no	Realizar planes de venta	Con el plan de ventas se pretende concretar y distribuir los recursos de la empresa para que en el futuro le sea favorable. En el cual se tiene que tener en cuenta lo siguiente: estudios previos, marcar los objetivos, desarrollar la estrategia, políticas, programación, implementación de procedimientos entre otros.	
40	No presentan informes mensuales de ventas	Toma de decisiones inadecuadas e inoportunas	Presentar informes mensuales de ventas	Los primeros tres días hábiles del mes se debe presentar informe de ventas del mes anterior.	
41	No se capacita al personal	Desempeño inadecuado	Capacitar personal	Por lo menos dos veces al año se debe capacitar al personal de ventas lo cual ayudara al personal a desarrollar destrezas y habilidades que ayuden a incrementar las ventas.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
42	No se realizan planes de mercado	Imposibilidad de conocer nuevos clientes	Realizar planes de mercado	Contratar a un experto en el área de marketing para que realice un plan de mercado para poder conocer las acciones estratégicas que la organización va a realizar, tendientes a satisfacer las necesidades del mercado objetivo en el que se encuentran sus clientes reales y potenciales.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
43	No cuentan con registros adecuados para la estimación de costos de producción de las actividades agrícolas y pecuarias.	Incorrecciones materiales en los estados financieros	Adquisición de software para estimación de costos.	Cotizar software que tenga la función de estimar costos de producción agrícolas y pecuarios. Esto facilitaría la determinación y registro de los costos a la hora de contabilizarlos.	
44	No cuentan con medidas de resguardo seguras de la información financiera contable ya que están guardadas en archivos pero no se encuentran bajo llave.	Extravió de información contable	Medidas de seguridad de resguardo de información del departamento de contabilidad.	El responsable de contabilidad debe encargarse de dejar bajo llave los archivos donde se encuentre la información financiera.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO

N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
45	No se realizan informes de situación económica de la entidad.	Dificultad al acceso de créditos en instituciones financieras y con proveedores.	Elaboración de informes de la situación económica de la entidad.	Los primeros cinco días hábiles del mes se debe presentar informes comparativos que reflejen la liquidez, solvencia y rentabilidad de la Asociación.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
46	No tienen establecido fechas de entrega de informes financieros para ver los resultados mensuales.	Toma de decisiones inoportunas.	Presentación de informes de la situación financiera.	Los primeros tres días hábiles del mes se debe presentar informe de la situación financiera del mes anterior. Entre ellos estado de situación, estado de resultados entre otros.	
47	No tienen bajo resguardo y bajo llave la información de clientes.	Robo de información confidencial de los clientes.	Medidas de seguridad para el resguardo de información.	Tener toda la documentación de cada uno de los clientes en archivos bajo llave.	

TRATAMIENTO DEL RIESGO					
N°	PROBLEMA	RIESGO	OPCIÓN DE TRATAMIENTO	PROCESO	IMPLEMENTACIÓN
48	Falta de medidas de conducta del trato con los clientes	Comportamientos inapropiados de los empleados	Normas de conducta de los empleados	Diseñar normas de conducta que el personal debe tener con el cliente, empleados, proveedores y otros.	A partir del mes de enero del año 2020 la Asociación implementará dichos procesos mencionados anteriormente.
49	No dan mantenimiento preventivo al equipo informático	Dstrucción o daño de equipo	Mantenimiento preventivo de equipo informático	Se debe de planificar dar mantenimiento preventivo al equipo informático por lo menos una vez al mes.	
50	No se realizan respaldos de la información	Pérdida de información del sistema	Realizar respaldos de la información	Crear una copia de seguridad, respaldo, backup, diariamente con el fin de disponer de un medio para recuperarlos en caso de pérdidas.	
51	Cambios de gobierno	Pérdida de contratos o programas entre ellos semilla mejorada	Plan de contingencia previo a elecciones que incluya abastecimiento de semilla mejorada y ampliación de contratos.	Diseñar un plan de contingencia que incluya políticas de abastecimiento de semilla mejorada.	

4.10 Seguimiento y revisión

El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la gestión del riesgo y sus resultados debería ser una parte planificada con responsabilidades claramente definidas. El seguimiento y revisión deberán tener lugar en todas las etapas del proceso; así como también debe de planificar, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.

4.11 Registro e informe

El informe es una parte integral de la gobernanza de la organización y debería mejorar la calidad del dialogo con las partes interesadas, y apoyar a la alta dirección a cumplir sus responsabilidades. El registro e informe pretende:

- Comunicar las actividades de la gestión del riesgo y sus resultados;
- Proporcionar información para la toma de decisiones;
- Mejorar las actividades de la gestión del riesgo.

CONCLUSIONES

Según el diagnóstico de la investigación realizada a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. se concluye lo siguiente:

- ✓ La Asociación no cuenta con una gestión de riesgos basado en un sistema de control interno normativo que brinde una seguridad razonable en las operaciones que realizan de acuerdo a su entorno interno y externo, impidiendo o afectando de gran manera el logro de los objetivos trazados.
- ✓ En la medida que se les presente algún riesgo, actúan de acuerdo a controles empíricos no contando con políticas que le permita diseñar herramientas con el propósito de evaluar, identificar, valorar y mitigar cualquier tipo de riesgo a los que pudiera verse expuestos como Asociación.
- ✓ De acuerdo a los resultado obtenidos los riesgo de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia asociados en los que se ve mayormente afectada la organización son de tipo estratégico y operativo.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria se recomienda lo siguiente:

- ✓ Adoptar un sistema de Gestión de Riesgos basado en la NTS ISO 31000:2018 que se adapte fácilmente a los objetivos y necesidades de la organización, que le permita establecer criterios más eficientes para actuar ante los eventos de riesgo que pudieran presentarse.

- ✓ Diseñar herramientas como por ejemplo matriz y mapeo de riesgo que les permita evaluar, identificar cualquier tipo de riesgo, valorar la probabilidad e impacto de cada riesgo a los que pudiera verse expuestos la Asociación y buscar medidas para mitigarlos.

BIBLIOGRAFÍA

Cañas, Durán, Rodríguez, Servellón, Vásquez. (2009). Ensayo sobre el origen del cooperativismo en El Salvador. Recuperado de <https://www.scribd.com/>.

Casares y Lizarzaburu. (2016). Introducción a la Gestión integral de Riesgos Empresariales. Lima, Perú: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.

Código de Comercio. (1970).

Consultoría ISOTOOLS. (S.F.). El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones, Recuperado de <https://www.isotools.org/>.

Dionne. (2013). Definición

Estatutos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. (1999).

Grupo Albe Consultoría. (2018). Riesgos Empresariales basados en la Norma ISO 31000:2018, Recuperado de <https://www.grupoalbe.com/>.

INSAFOCOOP. (S.F.). Recuperado de <https://www.insafocoop.gob.sv/>.

La Prensa Gráfica. (2017). Cooperativas listas con la semilla de maiz. Recuperado de <https://www.pressreader.com/>.

Ley General de Asociaciones Cooperativas. (1986).

López, Jorge & Cuellar, Fredy. (2018). Consultoría sobre análisis de riesgos financieros y administrativos en la oficina de planificación del área metropolitana de San Salvador OPAMSS. Maestría en Consultoría Empresarial. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). Fomenta vínculos entre cooperativas y sector empresarial en rueda anual de negocios, Recuperado de: <https://www.mag.gob.sv/>.

Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000. (2009). Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.

Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000. (2018). Directrices.

Organismo Salvadoreño de Normalización. (2018). Divulgación de la "Norma Técnica ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo", Recuperado de <https://cnc.gob.sv/>.

Organización Internacional de Normalización. (2018). <https://www.iso.org/>.

ANEXOS

ANEXO N° 1. MODELO DE ENTREVISTA PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN



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



**Entrevista dirigida al Presidente del Consejo de Administración de la Asociación
Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.**

TEMA: “GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO 31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L., MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN”

Objetivo de la entrevista: Determinar si la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. tienen estructurado un sistema de gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos propuestos.

Información General

Nombre del entrevistado:

Lugar:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Nombre del entrevistador:

Indicaciones: responda de forma clara y precisa a cada una de las interrogantes presentadas en la siguiente guía de entrevista.

Objetivo: indagar si la Asociación Cooperativa cuenta con un sistema de control interno.

1. ¿Cuentan con un sistema de control interno adaptado a las operaciones que realiza la Asociación?

Objetivo: conocer los diferentes tipos de controles que implementa la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria en el proceso de gestión de riesgos que le ayuden a la administración a la toma de decisiones.

2. ¿Mencione qué tipos de controles implementa la asociación en el proceso de gestión de riesgos?

Objetivo: identificar los diferentes tipos de riesgos de acuerdo a las operaciones que realiza la Asociación Cooperativa.

3. ¿Mencione los diferentes tipos de riesgos que se producen o pudieran originarse en base a las operaciones que realiza la Asociación?

Objetivo: identificar que herramientas utiliza la Asociación para mitigar los riesgos en el entorno interno y externo en que se desarrolla.

4. ¿Qué herramientas utiliza la Asociación para mitigar los riesgos en las operaciones que realiza?

Objetivo: indagar si en alguna circunstancia se ha elaborado un mapeo de gestión del riesgo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

5. ¿En alguna ocasión se ha elaborado un mapeo de gestión del riesgo en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria?

Objetivo: conocer si alguna institución financiera u otra institución distinta en alguna ocasión ha solicitado a la Asociación Cooperativa un modelo de gestión del riesgo.

6. ¿En alguna ocasión se ha solicitado por parte de alguna institución financiera u otra institución distinta un modelo de gestión del riesgo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria?

Objetivo: identificar qué aspectos afectan negativamente la continuidad de las operaciones de la organización.

7. ¿Qué aspectos afectan negativamente la continuidad de las operaciones de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria?

Objetivo: conocer si la asociación tiene establecida una misión que le permita saber su razón de ser y como opera

8. ¿La asociación cuenta con misión?

Objetivo: conocer si la asociación tiene una visión clara sobre la imagen donde se quiere llegar en un tiempo determinado.

9. ¿La asociación cuenta con visión?

Objetivo: determinar si la asociación tiene definidos objetivos claros que les permitan medir el desempeño que se han trazado en un periodo determinado.

10. ¿La asociación cuenta con objetivos?

Objetivo: identificar en qué medida afecta a la Asociación el no contar con misión, visión y objetivos.

11. ¿De qué manera afecta en las operaciones de la Asociación el no tener una misión, visión y objetivos?

Objetivo: determinar si la asociación tiene una estructura organizativa que les permita establecer autoridad, jerarquía o cadenas de mando.

12. ¿La asociación cuenta con estructura organizativa bien definida?

Si su respuesta anterior es SI mencione como está estructurada.

Objetivo: Determinar si la asociación tiene herramientas que les permita a las partes involucradas tener conocimiento de las jerarquías de la organización.

13. ¿La asociación cuenta con herramientas que le permita conocer a las partes involucradas la estructura organizativa?

Objetivo: Indagar si la Asociación realiza planes o estrategias de mercadeo sobre los productos agropecuarios que produce.

14. ¿Realizan planes o estrategias de mercadeo para los productos agropecuarios que producen en el mercado?

Objetivo: Indagar si la Asociación tiene nuevos proyectos a futuro que promuevan la inversión en el sector agrícola y pecuario.

15. ¿La Asociación tiene pensado invertir en nuevos proyectos en el sector agrícola y pecuario a futuro?

Objetivo: Indagar si la administración de la Asociación estaría de acuerdo en la implementación de un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000:2018.

16. ¿Estaría interesado en la implementación de un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000:2018, que le permita mitigar los diferentes riesgos?

Objetivo: Indagar sobre lo adecuado de establecer un sistema basada en la NTS ISO 31000:2018, que beneficie a la asociación en la gestión de los riesgos y cumplimiento de sus objetivos.

17. ¿Considera que la implementación de un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000:2018, favorecerá a la asociación en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos?

Nota: Esta entrevista es totalmente confidencial, y la información será tratada con propósitos de carácter académicos.



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



**Entrevista dirigida al Contador de la Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Nancuchiname de R.L.**

TEMA: “GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO 31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L., MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN”

Objetivo de la entrevista: Determinar si la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. tienen estructurado un sistema de gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos propuestos.

Información General

Nombre del entrevistado:

Lugar:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Nombre del entrevistador:

Objetivo: Conocer la antigüedad laboral del entrevistado para determinar que la información obtenida es de una fuente con buen conocimiento de la organización.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como contador en la organización?

Objetivo: Conocer las actividades que ejecuta el contador para identificar posibles riesgos en las operaciones.

2. ¿Cuáles actividades realiza en la asociación cooperativa como contador?

Objetivo: Identificar las actividades y operaciones de la Asociación para identificar en cuales la contabilidad tiene participación directa o indirecta.

3. ¿Cuáles son las actividades y operaciones que se realizan en la Asociación?

Objetivo: Conocer si el entrevistado tiene conocimientos previos sobre riesgos para identificar los que afectan sus operaciones.

4. ¿Está familiarizado con el tema de riesgos?

Objetivo: Identificar el conocimiento del entrevistado sobre gestión de riesgos para identificar su nivel de gestión sobre los mismos.

5. ¿Tiene algún nivel de conocimiento sobre gestión de riesgos?

Objetivo: Conocer si existen riesgos identificados por parte del entrevistado para ser gestionados en la asociación.

6. ¿Ha identificado algún aspecto negativo que afecte la continuidad del negocio?

Objetivo: Determinar si existen medidas de identificación de riesgos en la Asociación para validar si estos se gestionan.

7. ¿Se ha realizado alguna vez un mapeo de riesgos en la Asociación?

Objetivo: Verificar si han existido propuestas para gestión de riesgos por alguna entidad para la identificación de riesgos en la Asociación.

8. ¿Han recibido alguna vez solicitud de información relacionada sobre la gestión de riesgos por parte de alguna entidad?

Objetivo: identificar los efectos negativos en la asociación al no contar con una misión, visión y objetivos.

9. ¿Qué tipo de efectos negativos está causando en la Asociación el no contar con una misión, visión objetivos?

Objetivos: Verificar la ejecución de actividades de la entidad que aumentan la productividad de la Asociación donde puede aumentar el nivel de riesgo en las actividades operativa.

10. ¿Ejecutan planes de mercadeo y publicidad para promover los productos que venden y aumentar su rentabilidad e ingresos?

Objetivo: Conocer la disposición de la Asociación de la entidad de identificar los riesgos que le afectan para poder minimizarlos.

11. ¿Estaría interesado en sistema de gestión de riesgos que ayude a la Asociación a minimizar estos mismos en toda la organización? Comente.

Objetivo: Identificar la necesidad de gestionar los riesgos para mejorar sus operaciones en la Asociación.

12. ¿Cuáles áreas o procesos identifica en la Asociación que se deben gestionar para minimizar los riesgos de fracaso al realizarse?

Objetivo: identificar si la asociación, así como su estructura organizacional, considera que se deben gestionar los riesgos de la Asociación.

13. ¿Considera que un sistema de gestión de riesgos ayudaría significativamente a la Asociación en todas sus actividades y procesos que realiza?

Objetivo: Conocer la disposición de la Asociación para aplicar un sistema de gestión de riesgos en la organización.

14. ¿Aplicaría un sistema de gestión de riesgos en la organización?



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



**Entrevista dirigida al Presidente del Consejo de Administración de la Asociación
Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.**

TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS A IMPLEMENTARSE EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L. BASADA EN LA NTS ISO 31000:2018”

Objetivo de la entrevista: Determinar si la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. tienen estructurado un sistema de gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos propuestos.

Información General

Nombre del entrevistado: Manuel Antonio de Jesús Duran Duran.

Lugar: Jiquilisco, Usulután

Hora de inicio: 10:00 am

Hora de finalización: 10:27 am

Nombre del entrevistador: Angela Mariana Nieto González

Indicaciones: responda de forma clara y precisa a cada una de las interrogantes presentadas en la siguiente guía de entrevista.

Objetivo: indagar si la Asociación Cooperativa cuenta con un sistema de control interno.

1. ¿Cuentan con un sistema de control interno adaptado a las operaciones que realiza la Asociación? No, por el momento la Asociación no cuenta con ningún sistema de control interno.

Objetivo: conocer los diferentes tipos de controles que implementa la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria en el proceso de gestión de riesgos que le ayuden a la administración a la toma de decisiones.

2. ¿Mencione qué tipos de controles implementará la asociación en el proceso de gestión de riesgos? Se implementan controles detectivos y correctivos cuando se presenta algún evento se actúa inmediatamente para evitar que afecte en las operaciones de la Asociación, además no se tiene ninguna política establecida para gestionar riesgos.

Objetivo: identificar los diferentes tipos de riesgos de acuerdo a las operaciones que realiza la Asociación Cooperativa.

3. ¿Mencione los diferentes tipos de riesgos que se producen o pudieran originarse en base a las operaciones que realiza la Asociación? Operativos en cuanto a lo referente a la producción de maíz, caña de azúcar y cría de ganado, estratégicos en cuanto a misión, visión y valores, ambientales en cuanto a plagas en cultivos, enfermedades en ganado.

Objetivo: identificar que herramientas utiliza la Asociación para mitigar los riesgos en el entorno interno y externo en que se desarrolla.

4. ¿Qué herramientas utiliza la Asociación para mitigar los riesgos en las operaciones que realiza?

Mencione: Por el momento no se implementa ninguna herramienta para mitigar riesgos que puedan surgir.

Objetivo: indagar si en alguna circunstancia se ha elaborado un mapeo de gestión del riesgo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L.

5. ¿En alguna ocasión se ha elaborado un mapeo de gestión del riesgo en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria? SI _____ NO __X__

Objetivo: conocer si alguna institución financiera u otra institución distinta en alguna ocasión ha solicitado a la Asociación Cooperativa un modelo de gestión del riesgo.

6. ¿En alguna ocasión se ha solicitado por parte de alguna institución financiera u otra institución distinta un modelo de gestión del riesgo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria? En ningún momento ninguna institución bancaria ha solicitado ningún modelo de gestión de riesgo más sin embargo lo único que les han solicitado es información financiera.

Objetivo: identificar qué aspectos afectan negativamente la continuidad de las operaciones de la organización.

7. ¿Qué aspectos afectan negativamente la continuidad de las operaciones de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria? Altos índices de delincuencia en la zona, dificultades estratégicas por no contar con misión, visión, valores, estructura organizativa.

Objetivo: conocer si la asociación tiene establecida una misión que le permita saber su razón de ser y como opera

8. ¿La asociación cuenta con misión? SI _____ NO __X__

Objetivo: conocer si la asociación tiene una visión clara sobre la imagen donde se quiere llegar en un tiempo determinado.

9. ¿La asociación cuenta con visión? SI _____ NO X

Objetivo: determinar si la asociación tiene definidos objetivos claros que les permitan medir el desempeño que se han trazado en un periodo determinado.

10. ¿La asociación cuenta con objetivos? SI X NO _____

Objetivo: identificar en qué medida afecta a la Asociación el no contar con misión, visión y objetivos.

11. ¿De qué manera afecta en las operaciones de la Asociación el no tener una misión, visión y objetivos? El no contar con una visión, misión y objetivos claros afecta en gran medida ya que impide alcanzar el éxito esperado de la Asociación.

Objetivo: determinar si la asociación tiene una estructura organizativa que les permita establecer autoridad, jerarquía o cadenas de mando.

12. ¿La asociación cuenta con estructura organizativa bien definida? SI ___NO X

Si su respuesta anterior es SI mencione como está estructurada.

Objetivo: Determinar si la asociación tiene herramientas que les permita a las partes involucradas tener conocimiento de las jerarquías de la organización.

13. ¿La asociación cuenta con herramientas que le permita conocer a las partes involucradas la estructura organizativa? Dentro de la Asociación no se cuenta con herramientas, no hay un organigrama definido, no se cuenta con manual de puestos.

Objetivo: Indagar si la Asociación tiene nuevos proyectos a futuro que promuevan la inversión en el sector agrícola y pecuario.

14. ¿La Asociación tiene pensado invertir en nuevos proyectos en el sector agrícola y pecuario a futuro? Si se tiene planeado invertir en nuevos proyectos a futuros uno de ellos es la producción de plátano para el año 2020.

Objetivo: Indagar si la administración de la Asociación estaría de acuerdo en la implementación de un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000:2018.

15. ¿Estaría interesado en la implementación de un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000:2018, que le permita mitigar los diferentes riesgos? Realmente si sería de gran, ya que nos permitiría tener las herramientas necesarias para poder mitigar cualquier tipo de riesgo que se pudiera presentar en la Asociación.

Objetivo: Indagar sobre lo adecuado de establecer un sistema basada en la NTS ISO 31000:2018, que beneficie a la asociación en la gestión de los riesgos y cumplimiento de sus objetivos.

16. ¿Considera que la implementación de un sistema de gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000:2018, favorecerá a la asociación en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos? Si sería favorable ya que de acuerdo a los puntos tratados en el caso de diseñar la misión, visión así como definir políticos que ayuden a la Asociación al logro de los objetivos.

Nota: Esta entrevista es totalmente confidencial, y la información será tratada con propósitos de carácter académicos.

ANEXO N° 4. ENTREVISTA REALIZADA AL CONTADOR DE LA ASOCIACIÓN



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



**Entrevista dirigida al Contador de la Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Nancuchiname de R.L.**

TEMA: “GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN ISO 31000:2018 PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L., MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN”

Objetivo de la entrevista: Determinar si la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nancuchiname de R.L. tienen estructurado un sistema de gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos propuestos.

Información General

Nombre del entrevistado: Carlos Armando Pérez

Lugar: Jiquilisco, Usulután

Hora de inicio: 10:40 am

Hora de finalización: 11:00 am

Nombre del entrevistador: Angela Mariana Nieto González

Objetivo: Conocer la antigüedad laboral del entrevistado para determinar que la información obtenida es de una fuente con buen conocimiento de la organización.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como contador en la organización? Tres años

Objetivo: Conocer las actividades que ejecuta el contador para identificar posibles riesgos en las operaciones.

2. ¿Cuáles actividades realiza en la asociación cooperativa como contador? Registro de operaciones contables entre ellas partidas de egresos, diario e ingresos, procesamiento de libros de IVA (compras, ventas a consumidores y contribuyentes); elaboración de declaraciones e informes de impuestos, conciliaciones bancarias, estimación de costos por las actividades productivas entre ellas siembra, corta, elaboración de estados financieros.

Objetivo: Identificar las actividades y operaciones de la Asociación para identificar en cuales la contabilidad tiene participación directa o indirecta.

3. ¿Cuáles son las actividades y operaciones se realizan en la Asociación? Producción de caña de azúcar, producción de maíz, para estos se realizan todas las fases desde la preparación de la tierra, control de la maleza, riego, mantenimiento, cosecha, entre otras actividades necesarias. Además la Asociación se dedica a la crianza de ganado desde la etapa de lactancia, crecimiento, desarrollo y monta, venta, así mismo la leche que se produce de todo el ganado se vende.

Objetivo: Conocer si el entrevistado tiene conocimientos previos sobre riesgos para identificar los que afectan sus operaciones.

4. ¿Está familiarizado con el tema de riesgos? Tengo una idea de riesgo, pero no estoy completamente familiarizado.

Objetivo: Identificar el conocimiento del entrevistado sobre gestión de riesgos para identificar su nivel de gestión sobre los mismos.

5. ¿Tiene algún nivel de conocimiento sobre gestión de riesgos? Realmente no.

Objetivo: Conocer si existen riesgos identificados por parte del entrevistado para ser gestionados en la asociación.

6. ¿Ha identificado algún aspecto negativo que afecte la continuidad del negocio?
Riesgos estratégicos he identificado que no tienen ya que no se cuenta con una estructura organizativa, ni con una misión y visión que desde mi punto de vista son necesarios para el buen funcionamiento de la Asociación.

Objetivo: Determinar si existen medidas de identificación de riesgos en la Asociación para validar si estos se gestionan.

7. ¿Se ha realizado alguna vez un mapeo de riesgos en la Asociación? Desde la fecha que me encuentro en la Asociación nunca se ha realizado un mapeo de riesgos.

Objetivo: Verificar si han existido propuestas para gestión de riesgos por alguna entidad para la identificación de riesgos en la Asociación.

8. ¿Han recibido alguna vez solicitud de información relacionada sobre la gestión de riesgos por parte de alguna entidad? No, nunca hemos recibido información al respecto por ninguna institución.

Objetivo: Conocer la disposición de la Asociación de la entidad de identificar los riesgos que le afectan para poder minimizarlos.

9. ¿Estaría interesado en sistema de gestión de riesgos que ayude a la Asociación a minimizar estos mismos en toda la organización? Si estaría interesado en el tema, me parece que sería de mucha utilidad poder tener herramientas que ayuden a identificar y solucionar todos los riesgos que pudieran surgir en el día a día.

Objetivo: Identificar la necesidad de gestionar los riesgos para mejorar sus operaciones en la Asociación.

10. ¿Cuáles áreas o procesos identifica en la Asociación que se deben gestionar para minimizar los riesgos de fracaso al realizarse? Área de producción, de compras y de ventas creo que son las áreas que más deberían gestionarse ya que son el pilar de la Asociación.

ANEXO N° 5

Herramienta de Autoevaluación del Sistema de Gestión del Riesgo														
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA NANCUCHINAME DE R.L. Cuestionarios de Autocontrol Responsable: Manuel Antonio de Jesús Duran Duran. Cargo: Presidente de la Asociación														
Objetivo:														
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Gestión del Riesgo parte del responsable; igualmente, le permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las no conformidades identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.														
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del Sistema de Gestión del Riesgo														
En cada numeral usted debe calificar si la actividad se realiza con base en los siguientes criterios: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Algunas veces 2: Casi nunca 1. Nunca 0. No existe la actividad N/A: No aplica esta actividad														
Los comentarios se refieren a las explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable para cerrar la no conformidad y mejorar la calificación según fecha de compromiso Las casillas deben ser diligenciadas con un número uno (1) lo cual permite hacer el cálculo pertinente para determinar la calificación final.														
PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO						N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios	
PRINCIPIOS														
1	¿La Alta Dirección para la definición del propósito de la Gestión del Riesgo tuvo en cuenta los siguientes principios: la creación y protección de valor, la mejora del desempeño empresarial, fomentar la innovación y contribuir al logro de los objetivos de la organización?						1							
2	¿La Gestión del Riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización?						1							
3	¿La Gestión del Riesgo tiene un enfoque estructurado y exhaustivo que contribuye a los resultados coherentes y compatibles de la organización?						1							
4	¿El marco de referencia y el proceso de la Gestión del Riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos?						1							

PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios
PRINCIPIOS									
5	¿Se presenta una participación oportuna y apropiada de las partes interesadas donde se permite el aporte de conocimientos, sus puntos de vista y percepciones?		1						
6	¿La participación activa de las partes interesadas permiten mayor toma de conciencia y una Gestión del Riesgo informada?		1						
7	¿La Gestión del Riesgo se anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios interno y externo de la organización de manera apropiada y oportuna?		1						
8	¿La información asociada a la Gestión del Riesgo es oportuna, clara, y disponible para las partes interesadas pertinentes?		1						
9	¿El comportamiento humano y la cultura organizacional influyen considerablemente en todas las etapas de la gestión del riesgo en todos los niveles y etapas de la organización?		1						
10	¿EL Sistema de Gestión del Riesgo asiste a la organización en la integración en todas sus actividades y funciones?		1						
LIDERAZGO Y COMPROMISO									
11	¿La Alta Dirección adoptó e implementó los componentes del marco de referencia de la norma ISO 31000?	1							
12	¿La Alta Dirección publicó una declaración o política donde se defina un enfoque, un plan o línea de acción para la gestión del riesgo?			1					
13	¿La Alta Dirección comunica el valor de la Gestión del Riesgo a la organización y sus partes interesadas?			1					
14	¿La Alta Dirección promueve el seguimiento sistemático de los riesgos y la mejora continua?			1					
15	¿La Alta Dirección está comprometida con el aseguramiento de que el marco de referencia de la gestión del riesgo permanezca apropiado al contexto de la organización?			1					
16	¿La Alta Dirección se asegura que se establecen las políticas y los objetivos para el Sistema de Gestión del Riesgo y que estos sean compatibles con la dirección estratégica y contexto de la organización?			1					
17	¿La Alta Dirección se asegura que se asignen los recursos necesarios para la gestión del riesgo?		1						
18	¿La Alta Dirección asigna autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados de la organización?			1					
19	¿La política de Gestión del Riesgo está alineada con los objetivos, estrategia y cultura de la organización?								
20	¿La política de Gestión del Riesgo reconoce y aborda todas las obligaciones, así como los compromisos voluntarios de la organización?			1					

PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios
INTEGRACIÓN									
21	¿El riesgo es gestionado en cada parte de la estructura de la organización?	1							
22	¿Todos los miembros de la organización tienen la responsabilidad de gestionar el riesgo?			1					
23	¿El gobierno corporativo guía el curso de la organización, sus relaciones internas y externas, las reglas, los procesos y las prácticas necesarias para alcanzar su propósito?			1					
24	¿Las estructuras de gestión convierten la orientación del gobierno corporativo en la estrategia y los objetivos asociados requeridos para lograr los niveles deseados de desempeño sostenible y la viabilidad en el largo plazo?			1					
25	¿La determinación de los roles para la rendición de cuentas y la supervisión de la gestión del riesgo dentro de la organización son parte integral de su gobierno corporativo?				1				
26	¿La integración de la gestión del riesgo en la organización es un proceso dinámico e iterativo y se adapta a las necesidades y a la cultura de la organización?			1					
27	¿La gestión del riesgo es parte de, y no está separada del propósito, el gobierno corporativo, el liderazgo, el compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización?			1					
DISEÑO									
28	¿El análisis del contexto externo de la organización incluyó como mínimo los siguientes factores: sociales, culturales, políticos, legales y reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos, ambientales, ya sean a nivel internacional, nacional, regional y local?			1					
29	¿La organización identificó los impulsores clave y tendencias que afectan los objetivos de la organización?				1				
30	¿La organización determinó las relaciones, percepciones, valores, necesidades y expectativas o requisitos de las partes interesadas?				1				
31	¿El análisis del contexto interno incluyó entre otros los siguientes aspectos: a) La misión, visión y los valores de la organización b) La estrategia, los objetivos y las políticas c) La cultura organizacional d) Las normas, directrices y los modelos adoptados por la organización e) Los datos, sistemas y flujos de información f) Las relaciones con partes interesadas g) Relaciones contractuales y compromisos	1							
32	¿La Alta Dirección y los órganos de supervisión se aseguran de articular el compromiso con la gestión del riesgo, sus objetivos y otras políticas?		1						

PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios
IMPLEMENTACIÓN									
33	La organización implementó el marco de referencia de la gestión del riesgo mediante: a) El desarrollo de un plan apropiado, incluyendo plazos y recursos b) La identificación de dónde, cuándo, cómo, y quién toma diferentes tipos de decisiones en toda la organización. c) La modificación de los procesos aplicables para la toma de decisiones, cuando sea necesario. d) El aseguramiento de que las disposiciones de la organización para gestionar el riesgo son claramente comprendidas.		1						
34	¿El diseño y la implementación correcta del marco de referencia han permitido a la organización abordar la incertidumbre en la toma de decisiones?			1					
VALORACIÓN									
35	¿La organización para valorar la eficacia del SGR mide periódicamente el desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo con relación a su propósito, planes para su implementación, sus indicadores y comportamiento esperado?								
36	¿La organización determina si el marco de referencia permanece idóneo para apoyar el logro de sus objetivos?								
MEJORA									
37	¿La organización hace seguimiento continuo y adapta el marco de referencia de la gestión del riesgo en función de los cambios externos e internos para mejorar su valor?		1						
38	¿La organización mejora continuamente su idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo?		1						
PROCESO									
39	¿La Alta Dirección implementó el proceso de gestión del riesgo mediante la aplicación de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta y establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, revisión y registro e informe de riesgo?		1						
40	¿El proceso de gestión del riesgo forma parte integral de la gestión, y de la toma de decisiones, está integrada a la estructura, las operaciones y los procesos de la organización?		1						
Comunicación y consulta									
41	¿La comunicación y consulta asisten a las partes interesadas a comprender el riesgo, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas?		1						
42	¿La comunicación promueve la toma de conciencia y la comprensión del riesgo?		1						
43	¿La consulta genera retroalimentación e información para apoyar la toma de decisiones?			1					
44	¿La comunicación y consulta proporcionan suficiente información para facilitar la supervisión del riesgo y la toma de decisiones?			1					

PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios
45	¿La comunicación y consulta construye un sentido de inclusión y propiedad entre las personas afectadas por el riesgo?			1					
Alcance, contexto y criterios									
46	¿La Alta Dirección definió el alcance, contexto y criterios que permita una evaluación de riesgo eficaz y un tratamiento apropiado del riesgo?		1						
47	¿El alcance del SGR tuvo en cuenta los diferentes niveles al interior de la organización como son: estratégico, operativo y actividades?		1						
48	¿El contexto del proceso de la gestión del riesgo se definió a partir de la comprensión de los entornos externos e internos en los cuales opera la organización?			1					
49	¿La gestión del riesgo tiene lugar en el contexto de los objetivos y las actividades de la organización?								
50	¿Los factores organizacionales son fuente de riesgos?								
51	¿El propósito y alcance del proceso de la gestión del riesgo esta interrelacionado con los objetivos de la organización?								
52	¿Los criterios del riesgo reflejan los valores, objetivos y recursos de la organización?								
EVALUACIÓN DEL RIESGO									
53	¿La evaluación del riesgo se lleva a cabo de manera sistemática e interactiva y colaborativa para la identificación, análisis y valoración del riesgo?		1						
Identificación del Riesgo									
54	¿En la identificación del riesgo se encuentran, reconocen y describen los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización al logro de sus objetivos?				1				
55	¿En la identificación de los riesgos se cuenta con información pertinente, oportuna y actualizada?				1				
56	¿Para la identificación de los riesgos se consideran entre otros los siguientes factores: a) Fuentes de riesgos tangibles e intangibles b) Las causas y los eventos c) Las amenazas y las oportunidades d) Las vulnerabilidades y las capacidades e) Los cambios en los contextos externos e internos f) Los indicadores de riesgo emergentes g) La naturaleza y el valor de los activos y los recursos h) Las consecuencias y sus impactos en los objetivos i) Las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad j) Los factores relacionados con el tiempo k) Los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas?					1			
Análisis del Riesgo									
57	¿En el análisis del riesgo se incluye la comprensión de la naturaleza del riesgo, sus características, y el nivel de riesgo?		1						

PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios
58	¿El análisis del riesgo considera incertidumbres, fuentes de riesgos, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia?			1					
59	¿El análisis de riesgo consideró factores tales como: a) La probabilidad de los eventos y las consecuencias b) La naturaleza y la magnitud de las consecuencias c) La complejidad y la interconexión d) Los factores de tiempo y volatilidad e) La eficacia de los controles existentes f) Los niveles de sensibilidad y de confianza?				1				
Valoración de Riesgos									
60	¿La valoración de riesgos compara los resultados del análisis de riesgo con los criterios de riesgo establecido para determinar cuándo se requiere una acción adicional?			1					
61	¿La organización considera la valoración del riesgo para tomar entre otras las siguientes decisiones: a) No hacer nada b) Tratar el riesgo c) Mantener controles existentes d) Reconsiderar los objetivos?				1				
62	¿Los resultados de la valoración del riesgo se registran, comunican y luego se validan a los niveles apropiados de la organización?					1			
Tratamiento del riesgo									
63	¿La organización ha definido, seleccionado e implementado opciones para abordar el riesgo?		1						
64	¿En la definición e implementación del proceso de tratamiento del riesgo se incluyeron las siguientes actividades: a) Formular y seleccionar opciones para el tratamiento del riesgo b) Planificar e implementar el tratamiento del riesgo c) Evaluar la eficacia de ese tratamiento d) Decidir si el riesgo residual es aceptable e) Si no es aceptable, efectuar tratamiento adicional?			1					
65	¿En la decisión de las opciones para el tratamiento del riesgo se tuvieron en cuenta las siguientes: a) Continuar la actividad que genera el riesgo b) Aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad c) Eliminar la fuente del riesgo d) Modificar la probabilidad e) Modificar las consecuencias f) Compartir el riesgo e) Retener el riesgo con base en una decisión informada?				1				
66	¿Las partes interesadas incluyendo a la organización son consientes de la naturaleza y el nivel de riesgo residual después del tratamiento?					1			

PREGUNTAS SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios
67	<p>¿El plan de tratamiento de riesgo incluye entre otro los siguientes aspectos:</p> <p>a) El fundamento de la selección de las opciones para el tratamiento, incluyendo los beneficios esperados</p> <p>b) Las personas que rinden cuentas y aquellas responsables de la aprobación y la implementación del plan</p> <p>c) Las acciones propuestas</p> <p>d) Los recursos necesarios, incluyendo las consecuencias</p> <p>e) Las medidas del desempeño</p> <p>f) Las restricciones</p> <p>g) Los informes y seguimientos requeridos</p> <p>h) Los plazos previstos para la realización y finalización de las acciones?</p>				1				
Seguimiento y revisión									
68	¿Se realiza seguimiento y revisión al SGR para asegurar la calidad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso?		1						
69	¿El seguimiento y revisión se realiza a todas las etapas del proceso?			1					
70	¿Para el seguimiento y la revisión se planifica, recopila, analiza información, registra resultados y se proporciona retroalimentación?			1					
Registro e Informe									
71	¿El proceso de gestión del riesgo y sus resultados se documentan e informan a través de los mecanismos apropiados?		1						
72	<p>¿El registro e informe:</p> <p>a) Comunica las actividades de la gestión del riesgo a lo largo de la organización</p> <p>b) Proporciona información para la toma de decisiones</p> <p>c) Mejorar las actividades de la gestión del riesgo</p> <p>d) Asistir la interacción con las partes interesadas, incluyendo las personas que tienen la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de las actividades de gestión del riesgo?</p>			1					
73	<p>¿Los factores a considerar en el informe incluyen como mínimo los siguientes aspectos:</p> <p>a) Las diferentes partes interesadas, sus necesidades y requisitos específicos de la información</p> <p>b) El costo, la frecuencia y los tiempos del informe</p> <p>c) El método del informe</p> <p>d) La pertinencia de la información con respecto a los objetivos de la organización y la toma de decisiones?</p>			1					
Suma		13	18	23	9	3	0	0	66
Puntos			0	23	18	9	0	0	50
Valoración del SGR		0.8							

Criterios de Calificación del SGR:

Efectivo

Cumplimiento Básico

En Proceso

Crítico y Reactivo

Entre

4 5.0

3.1 4.0

2.1 3.0

1.1 2.0

Descripción de los Criterios**Efectivo**

1. Es posible supervisar y medir el cumplimiento de los lineamientos y tomar medidas cuando los procedimientos del Sistema de Gestión del Riesgo no parezcan estar trabajando apropiadamente.
2. Se toman acciones sobre las no conformidades detectadas.
3. Los procesos se encuentran bajo un mejoramiento constante y sirven como fuente de mejores prácticas.

Cumplimiento Básico

1. Los procedimientos del SGR no están documentados pero se ejecutan en la operación diaria.
2. El seguimiento de los procedimientos depende de la iniciativa de cada individuo y es poco probable que las posibles no conformidades sean detectadas.
3. No hay un seguimiento permanente por los dueños de los procesos al cumplimiento de los procedimientos del SGR
4. Inadecuado funcionamiento del SGR.

En Proceso

1. Los procedimientos de SGR se encuentran en desarrollo.
2. No existe entrenamiento formal en conceptos básicos del SGR.
3. No existe comunicación sobre los procedimientos del SGR.
4. No hay definición de responsabilidades sobre el SGR a nivel operativo.

Crítico y Reactivo

1. Ausencia total de cualquier procedimiento reconocible del SGR. La organización ni siquiera ha reconocido la existencia de aspectos que requieren atención
2. No existe ningún tipo de documentación de procesos
5. La entidad no ha reconocido que existe un problema y/o riesgo latente.

NOTA: LOS ANEXOS DEL 06 AL 12 DE DESCRIBEN EN EL DESARROLLO DEL CASO DEL CAPITULO 4

ANEXO N° 13



CONTROL DE HORAS HOMBRE Y MÁQUINARIA

Etapas del cultivo _____

Fecha de Inicio _____

Fecha de Finalización _____

Tipo de Cultivo

Caña de Azúcar

Maíz

Fecha	Labores	Extensión del Terreno	Tipo de Máquinaria	Horas Máquinaria	Número de Trabajadores	Número de Horas
TOTALES						

Encargado _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar tipo de cultivo.
- 2- Anotar fecha en que se realice la labor de preparación de la tierra.
- 3- Anotar las labores realizadas.
- 4- Anotar la extensión del terreno.
- 5- Anotar las horas máquina.
- 6- Anotar número de trabajadores y horas invertidas para cada una de las labores de la preparación de la tierra.
- 7- Firmas de autorizado.



CONTROL DE CUOTA DE AGOTAMIENTO

Fecha _____

Caña de Azúcar

N° de Años	Porcentaje de Agotamiento	Acumulado
TOTALES		

Encargado _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar el porcentaje de agotamiento para cada año hasta agotar el 100%.
- 2- Anotar la cuota de agotamiento la cual resulta de la multiplicación del activo biológico de explotación por el porcentaje de agotamiento.
- 3- Especificar lo acumulado durante los años.
- 4- Firmas de los encargados.



CONTROL DE SALIDAS DE INSUMOS Y FERTILIZANTES

Tipo de cultivo _____

Etapas _____

Tipo de Insumo-Fertilizante	Cantidad	Fecha de salida	Nombre del trabajador

Encargado _____

Solicitante _____

PROCESO

- 1- Anotar el tipo y etapa del cultivo.
- 2- Anotar el tipo de insumo o fertilizante a utilizar.
- 3- Anotar la cantidad de insumos o fertilizantes.
- 4- Anotar fecha de salida de la bodega de insumos.
- 5- Nombre del trabajador responsable del retiro de insumos o fertilizantes.
- 6- Firmas de revisado.



CONTROL DE MANO DE OBRA

Tipo de Cultivo _____

Etapas _____

Mes _____

Nombre	Apellido	Actividad realizada	Día	Horas
TOTAL HORAS				

Encargado _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar el tipo y etapa del cultivo.
- 2- Anotar mes correspondiente.
- 3- Anotar nombre del trabajador.
- 4- Anotar apellido del trabajador.
- 5- Anotar actividad realizada
- 6- Anotar días y horas realizadas.
- 7- Firmas de revisado.



CONTROL DE APLICACIÓN DE INSUMOS Y FERTIZANTES

Tipo de cultivo

Caña de Azúcar

Maíz

Fecha de aplicación	Tipo de Insumo-fertilizante	Etapas del cultivo	Cantidad aplicada	Nombre del trabajador

Responsable _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar el tipo de cultivo.
- 2- Anotar fecha de aplicación del insumo o fertilizante.
- 3- Anotar etapas del cultivo.
- 4- Anotar cantidad aplicada.
- 5- Nombre del trabajador.
- 6- Firmas de los encargados.



CONTROL DE APLICACIÓN DE COMBUSTIBLE

Tipo de cultivo

Caña de Azúcar

Fecha de aplicación	Etapas del cultivo	Extensión del terreno	Cantidad aplicada	Nombre del trabajador

Responsable _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar el tipo de cultivo.
- 2- Anotar fecha de aplicación del combustible.
- 3- Anotar extensión del terreno.
- 4- Anotar cantidad aplicada.
- 5- Nombre del trabajador.
- 5- Firmas de los encargados.



CONTROL DE APLICACIÓN DE SEMILLA

Tipo de cultivo

Maíz

Fecha de aplicación	Etapas del cultivo	Cantidad de semilla	Nombre del trabajador

Responsable _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar el tipo de cultivo.
- 2- Anotar fecha de aplicación de la semilla.
- 3- Anotar cantidad de semilla aplicada.
- 4- Nombre del trabajador que aplicó la semilla.
- 5- Firmas de los encargados.



SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE COMPRA

Fecha: _____

Descripción	Área que solicita	Cantidad solicitada	Nombre del solicitante

Responsable _____

Presidente _____

PROCESO

- 1- Anotar fecha.
- 2- Descripción de las compras a solicitar.
- 3- Anotar área o departamento que solicita.
- 4- Anotar cantidad solicitada.
- 5- Anotar nombre del solicitante
- 6- Firmas de aprobado.