

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN CON BASE COSO ERM PARA MEDIR  
RIESGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA LAS ASOCIACIONES  
AGROPECUARIAS, UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN

Trabajo de investigación presentado por

Aguillón Palacios, Tatiana Yamilet

Gómez Leiva, Cileny Guadalupe

López Herrera, Karen Elizabeth

Para optar al grado de  
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Mayo de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ingeniero, Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria:	Doctora, Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster, Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster, José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública:	Licenciada, María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario:	Licenciado, Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesores Directores:	Licenciado, Luis Felipe Gutiérrez López Licenciado, Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador:	Licenciado, Luis Felipe Gutiérrez López Licenciada, María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández Licenciado, Juan Francisco Escobar Guardado

Mayo 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco sobre todo: a Dios por haber permitido culminar mis estudios y presentar este trabajo, por darme fuerzas para seguir adelante en situaciones que creí que no podría. A mis padres Catalina y Jorge por estar a mi lado incondicionalmente durante mi vida y mis estudios, por el apoyo que siempre sentí al tenerlos y compartir mis inquietudes; gracias sobre todo por impulsarme, ustedes son el motor de mi vida. A mi hermano Bladimir, a mi abuela Luisa y a mis tías Marta y Tere, por escucharme, sus palabras de aliento y sus oraciones. A mis demás familiares y amigos por crear esperanzas en mí y ánimos para llevar a cabo esta meta. También gracias a Cileny y Karen, mis compañeras por mantenerse al pie de esta lucha y especialmente gracias a los licenciados Gutiérrez y Ramírez por brindarnos su tiempo.

Tatiana Yamilet Aguillón Palacios.

Agradezco de corazón: a Dios Todopoderoso por permitirme culminar mi carrera universitaria y poder realizarme como profesional. A mi madre Amalia porque siempre me ha acompañado en cada etapa de mi vida con sus oraciones. A mis hermanas Nuria y Tania, mi hermano Yary por darme todo su apoyo y no dejarme caer en los momentos difíciles. A mis familiares y amigos que siempre me dieron ánimos para continuar. Y sobre todo a mis compañeras Tatiana y Karen porque sin ellas no hubiera podido alcanzar esta meta y de igual manera a los licenciados Luis Felipe y Carlos por todo su apoyo.

Cileny Guadalupe Gómez Leiva.

En el presente trabajo de graduación quiero agradecer primeramente a Dios que me ha permitido culminar la carrera y llegar a ser una profesional, porque ha estado conmigo en los momentos más difíciles dándome fuerzas para continuar y no rendirme. A mis padres Jorge y Rina, que siempre han estado a mi lado brindándome el apoyo y dándome palabras de aliento cuando lo necesite, gracias por sus oraciones y por su amor demostrado en paciencia. A mi hermana Georgina, gracias por darme su apoyo y consejos que me han servido para seguir adelante. A mis amigos que estuvieron dándome palabras de ánimo en el desarrollo de este trabajo. Y no menos importante a mis compañeras de grupo Tatiana y Cileny, que estuvieron a mi lado luchando contra las adversidades.

Karen Elizabeth López Herrera

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	
1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES DE USO DE HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS	1
1.1.1. ASOCIACIONES AGROPECUARIAS	1
1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS	2
1.2. MARCO CONCEPTUAL	3
1.3. MARCO LEGAL	4
1.4. MARCO TÉCNICO	14
1.4.1. NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA	14
1.4.2. COSO ERM	15
1.5. MARCO TEÓRICO	17
1.5.1. GENERALIDADES	17
1.5.2. REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA Y PASOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.	18
1.5.3. BIOTECNOLOGÍA	18
1.5.4. AUDITORÍA INTERNA	19
1.5.5. AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS	20
1.5.6. GESTIÓN DE RIESGOS	21
1.5.6.1. CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS MEDIANTE LA AUTOEVALUACIÓN	21

	CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
2.1.	TIPO DE ESTUDIO	23
2.2.	ÁREAS DE ESTUDIO	23
2.2.1.	ÁREAS ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	23
2.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS	24
2.4.	UNIVERSO Y MUESTRA	24
2.5.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN	24
2.6.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	24
2.7.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS	24
2.8.	DIAGNÓSTICO	25
	CAPITULO III: MODELO DE AUTOEVALUACIÓN CON BASE COSO ERM PARA MEDIR RIESGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS, UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN	
3.1.	HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS	30
3.1.1.	OBJETIVO DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN	30
3.1.2.	IMPORTANCIA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS	31
3.1.3.	ALCANCE DE LA AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS CON BASE COSO ERM EN LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS	31
3.1.4.	PASOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS CON BASE COSO ERM EN LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS.	32
3.2.	TÉCNICAS UTILIZADAS PARA AUTOEVALUAR EL CONTROL INTERNO DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS UBICADAS EN AHUACHAPÁN	33
3.2.1.	CUESTIONARIOS PARA AUTOEVALUAR EL CONTROL INTERNO	33
3.2.1.1.	CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA	34
3.2.1.2.	CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA	43

3.2.2.	OBSERVACIÓN, VISITAS Y ENTREVISTAS	51
3.2.2.1.	VISITA Y ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE AHUACHAPÁN	51
3.2.3.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO	53
3.2.3.1.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO ADMINISTRATIVOS	54
3.2.3.2.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO OPERATIVOS	60
3.2.4.	MATRIZ DE RIESGOS IDENTIFICADOS	69
3.2.4.1.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO IDENTIFICADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	71
3.2.4.2.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO IDENTIFICADOS DEL ÁREA OPERATIVA	72
3.2.5.	MAPA DE RIESGOS	73
3.2.5.1.	MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	73
3.2.5.2.	MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA OPERATIVA	74
3.2.6.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO EVALUADOS	75
3.2.6.1.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO EVALUADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	75
3.2.6.2.	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO EVALUADOS DEL ÁREA OPERATIVA	78
	CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	CONCLUSIONES	86
4.2.	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	96

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación surge a raíz de la necesidad que presentan las asociaciones agropecuarias del departamento de Ahuachapán, de identificar riesgos y buscar la manera de mitigar los mismos que se originan en el área administrativa y operativa; pues muchas de las personas que pertenecen a este tipo de socios desconocen completamente de trámites administrativos como: inscripciones en diversas instituciones del Estado para el correcto funcionamiento de la asociación. Sin dejar de lado la parte operativa en donde se ven involucrados una serie de factores como: los terrenos donde se cultiva, el uso adecuado de fertilizantes o pesticidas que utilizan y la falta de asistencia técnica en las actividades agropecuarias, entre otros.

Es por ello que se elabora una propuesta que le sirva a las asociaciones agropecuarias para poder autoevaluarse en las áreas mencionadas en el párrafo anterior. Dicha herramienta de autoevaluación está basada en los componentes de COSO ERM y tiene como propósito que los miembros identifiquen por ellos mismos actividades o sucesos en las labores cotidianas que puedan llegar a representar en un futuro riesgos que pongan a prueba la estabilidad de la asociación. Teniendo como ejemplo, en la parte administrativa, la inasistencia de los miembros a las asambleas convocadas porque no consideran importante saber cuál es el desarrollo que tiene la entidad, al momento de tomar decisiones concernientes a la misma dejan toda esa responsabilidad al presidente de la asociación, dándose muchas veces esta situación debido a que la mayoría de los asociados no tienen estudios académicos y no saben leer ni escribir, haciendo de esta manera más difícil el apoyo para tomar acciones que disminuyan los riesgos.

Por la parte operativa se tienen situaciones como el resguardo de químicos, fertilizantes y pesticidas, ya que no se cuenta con un lugar seguro para almacenarlos porque no existe una sede fija para la asociación en donde puedan tener el adecuado control de estos, ocasionando derrames que pueden llegar a ser perjudiciales para la salud de las personas que se encuentran expuestas a ellos. Aunado a esto se da también la falta de utilización de equipo de protección personal adecuado para las actividades agrícolas, ya que por falta de recursos económicos no

los adquieren; este tipo de equipo es demasiado caro para la capacidad adquisitiva que tienen los asociados, por lo que, solo aquel que puede comprarlo es el que lo utiliza. También se encontró en el desarrollo de la investigación que la mayoría de las asociaciones agropecuarias no cuentan con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en relación a la asignación de un especialista en agronomía que brinde asesoría a estas personas en la rama agropecuaria, y les señale cuáles son los principales riesgos que corren al dedicarse a estas actividades; y esto se da porque dicho ministerio no está contratando más personal especialista en el área, sino que saturan a los pocos que tienen con más asociaciones de las que pueden atender, y en muchos casos, cuando las asociados observan que el ingeniero agrónomo no presta la ayuda que prometen, optan por retirarse de la asociación.

## INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario siempre ha sido pieza fundamental para la economía salvadoreña, a pesar que existen leyes que van orientadas a fortalecer sus actividades, estas no son aplicadas en las actividades desarrolladas, lo que genera cierto grado de dificultad para un desarrollo productivo óptimo.

Entre los departamentos, cuya economía es basada en el sector agropecuario, se encuentra Ahuachapán, considerándose una de las regiones con mayor afluencia de comercio tanto local como internacional por estar cerca de puntos fronterizos. Su capacidad productiva se debe a la riqueza de sus suelos, por ejemplo sus zonas altas y templadas son utilizadas para cultivar café, y algodón en las bajas y cálidas. Sus tierras también son propensas para cultivar frutas, caña de azúcar, semillas oleaginosas, pasto, hortalizas y granos básicos de los que sobresale el maíz.

Actualmente el cultivo de granos básicos y en especial el de maíz tienen un papel importante dentro del sector agrícola porque es base de alimentación para la población.

Por otra parte en El Salvador existen agrupaciones de campesinos organizados en inmuebles expropiados de conformidad a la Reforma Agraria, tal es el caso de las asociaciones agropecuarias.

Considerando lo anterior, el presente trabajo se encuentra enfocado en los riesgos que afectan a las asociaciones agropecuarias del departamento de Ahuachapán dentro del ámbito administrativo y operativo, derivado de factores diversos de los que sobresale el desconocimiento de los asociados de normativa legal y técnica.

Para desarrollar la investigación se tomó el periodo de 2012 porque fue un año con éxito para el sector agropecuario, ya que a pesar que el territorio salvadoreño fue afectado por la tormenta tropical Ernesto, el rubro de agricultura, caza, silvicultura y pesca, aportó 1,166.8 millones de

dólares estadounidenses, equivalente al 2.6% (precios constantes) al Producto Interno Bruto, según el Banco Central de Reserva de El Salvador, además en el 2012 se registró un volumen de producción de maíz de 19,964.9 miles de quintales y según el Anuario de Estadísticas Agropecuarias 2011 -2012 del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Ahuachapán tuvo una producción de quintales de 1,277877.

La investigación está desarrollada en cuatro capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

El capítulo I Marco teórico, técnico y legal, está compuesto por antecedentes del uso de la autoevaluación de riesgos en centros educativos y entidades gubernamentales, sin embargo, considerando que una de las ventajas de este tipo de herramienta es que puede ser aplicada en cualquier ente económico no existe aplicación alguna en las asociaciones agropecuarias ubicadas en Ahuachapán.

El marco conceptual, también integra el primer capítulo, en este se presenta términos importantes, mencionados en el desarrollo de la descripción de generalidades, normativa legal y técnica.

En el marco legal, se efectúa un análisis de las leyes y reglamentos que regulan el sector agropecuario, y en un enfoque más específico a los que establecen las disposiciones directamente relacionadas con las asociaciones agropecuarias y las actividades que realizan, como la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias y El Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias.

El marco técnico ofrece un análisis de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, relacionadas con el desempeño de la actividad, dentro de las cuales se encuentra la norma 1311 Evaluaciones Internas, la cual propone a la autoevaluación como una revisión periódica de riesgos; este marco también es integrado por una descripción de los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos, según el enfoque COSO ERM.

El marco teórico, es otro apartado del capítulo I, en este se mencionan generalidades de la agricultura en El Salvador, también se presenta las características de una asociación agropecuaria y los requisitos y pasos para constituirse como una. Además se hace mención de la importancia de auditoría interna, la cual surgió para mantener un control más específico y eficaz en una empresa; de manera introductoria se hace mención de lo que es una autoevaluación de riesgos y de la gestión de riesgos.

El capítulo II describe la metodología de investigación utilizada para el desarrollo del presente, utilizando el método hipotético deductivo fue posible desarrollar una hipótesis “Las asociaciones agropecuarias que no tienen una cultura de riesgos ven afectado su desarrollo económico y operativo” la cual fue comprobada mediante los instrumentos de investigación utilizados y mencionados en este capítulo, mismos que sirvieron para dar a conocer un diagnóstico de la situación actual, para posteriormente determinar riesgos dentro del área administrativa y operativa de las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán.

El capítulo III es el desarrollo del caso práctico, en el cual por medio de observaciones, visitas, entrevistas, y cuestionarios en base a los ocho componentes de COSO ERM, se autoevalúa una asociación en Ahuachapán, en el ámbito administrativo y operativo, para posteriormente elaborar tres matrices para cada una de estas dos áreas.

La primera es la “matriz de factores de riesgos” en la cual se presenten los principales riesgos del área administrativa y operativa, en esta se ofrece la descripción de cada factor y las posibles consecuencias que este representa.

La segunda es la “matriz de riesgos identificados” donde se miden los factores de riesgos en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia, utilizando una escala de medición ordinal del 1 al 5, etiquetándolos con colores verde, amarillo y rojo según sea el riesgo muy bajo, bajo, moderado, alto o muy alto.

La tercera es la “matriz de respuestas a los riesgos identificados”, estas respuestas son sencillas pero importantes de aplicar, las cuales se convierten en la gestión de riesgos inicial para las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán.

Las conclusiones y recomendaciones están contenidas en el capítulo IV, las cuales se originan con la concertación de observaciones, visitas, cuestionarios, entrevistas y encuestas sumado a conocimientos teóricos del grupo de trabajo.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

### 1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES DE USO DE HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS

La autoevaluación es una metodología específica que requiere de reuniones de trabajo conducidos por un facilitador en los que se plantea una discusión abierta en la cual los participantes evalúan sus propios procesos. Una de las ventajas de este tipo de herramientas es que puede ser aplicada en todo tipo de entidades, por ejemplo en centros escolares; este fue el caso en Perú, en el 2004 se utilizó la autoevaluación institucional global con apoyo externo en un colegio particular de Lima, esta fue utilizada como una forma de saber en qué medida el centro escolar cumple o no con las exigencias de la sociedad, cómo responde a los entornos cambiantes, cómo se está desarrollando el proyecto educativo, cuáles son sus resultados y qué tanto está desarrollando un servicio de calidad educativa.

En El Salvador el Ministerio de Hacienda, también considero la autoevaluación para crear un manual de políticas de control interno aplicable en todas las áreas organizativas de dicha institución, sin embargo no existe una herramienta similar para las asociaciones agropecuarias ubicadas en Ahuachapán, El Salvador.

#### 1.1.1. ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

En respuesta a la Reforma Liberal, en 1976 se intenta impulsar la Reforma Agraria, que a causa de la oposición de los grandes terratenientes no tuvo éxito; pero finalmente pudo ser aprobada el 5 de marzo de 1980.

El 9 de mayo de 1980, la Segunda Junta Revolucionaria de Gobierno de El Salvador<sup>1</sup>, segundo gobierno de facto en El Salvador, organizado debido al derrocamiento del Gral. Carlos Humberto Romero, fue integrado por el Cnel. Adolfo Arnoldo Majano Ramos, Cnel. e Ing. Jaime Abdul

---

<sup>1</sup><http://www.elsalvadorhistorico.org/articulos/biografias/46-presidentes-de-el-salvador/167-segunda-junta-revolucionaria-de-gobierno.html>

Gutiérrez, Dr. José Antonio Morales Ehrlich, Dr. José Ramón Avalos Navarrete y por el Ing. José Napoleón Duarte, considerando que existían agrupaciones de campesinos organizados en inmuebles expropiados y pensando en los demás que en el futuro se adquirieran de conformidad a la Reforma Agraria y conforme al Decreto n° 221 crea la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, en ella se estipula como se obtendrá la personería jurídica, de estas asociaciones, además se crea una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, denominada Departamento de Asociaciones Agropecuarias, el cual tiene a su cargo la promoción, organización, reconocimiento y otorgamiento de la personería jurídica; para regular esta exigencias, en 1997, bajo el Decreto n° 63, es creado el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias.

En el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, se registran 238 asociaciones agropecuarias, siendo Ahuachapán un departamento con un buen número de este tipo de entidades (Anexo 1). Las cuales por medio de asesorías de especialistas, como ingenieros agrónomos, pueden ayudar a mejorar los procesos productivos, y en el área administrativa con ayuda de un contador y auditor interno pueden implementar autoevaluaciones para medir riesgos, esto con el fin de mejorar las actividades.

### 1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

- ✓ Son agrupaciones de campesinos organizados en los inmuebles expropiados, adquiridos de conformidad a la Ley Básica de Reforma Agraria.
- ✓ Su principal finalidad es la defensa de los intereses de los productores.
- ✓ Las asociaciones agropecuarias están reguladas por la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.
- ✓ A su vez, también están regidas mediante un decreto, que se conoce como el decreto 63, que es el reglamento regulador de estatutos de las asociaciones agropecuarias.
- ✓ La mayor parte de este tipo de asociaciones considera que no tienen capacidad necesaria para autoevaluarse (Anexo 7, pregunta 14).

## 1.2. MARCO CONCEPTUAL

Asociaciones agropecuarias: las asociaciones agropecuarias son agrupaciones de personas que desarrollan actividades técnicamente consideradas como agropecuarias. Su personería jurídica la obtiene presentando los estatutos y certificaciones de actas en el Departamento de asociaciones agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Bioteología: es una rama de las ciencias biológicas aplicada en la ingeniería genética y la tecnología del ADN recombinante. Entre muchos usos, la bioteología es usada en la manipulación del contenido genético (Genoma) de los organismos vivos, o de sus componentes, con el objetivo de mejorar el alimento y para luchar contra las enfermedades vegetales, del ganado y humanos.<sup>2</sup>

Departamento de asociaciones agropecuarias: dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.<sup>3</sup>

Organismo Modificado Genéticamente, OMG: cualquier organismo vivo que posea una nueva combinación de material genético que se haya obtenido mediante la aplicación de la bioteología moderna.<sup>4</sup>

Reforma agraria: "es la transformación de la estructura agraria del país y la incorporación de su población rural al desarrollo económico, social y político de la nación, mediante la sustitución del sistema latifundista por un sistema justo de propiedad, tenencia y explotación de la tierra, basada en la equitativa distribución de la misma, la adecuada organización del crédito y la asistencia

---

<sup>2</sup> [http://galia.fc.uaslp.mx/~cantocar/alfonso\\_perez\\_garcia/otros\\_sitios\\_de\\_interes/educacion/transgenicos.htm](http://galia.fc.uaslp.mx/~cantocar/alfonso_perez_garcia/otros_sitios_de_interes/educacion/transgenicos.htm)

<sup>3</sup> Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, Decreto de Ley N° 221, Fecha 09/05/1980, D. Oficial 86, Tomo 26; Reformas D.L- N°199, el 24 de noviembre de 1994 publicado en el D. Oficial N° 229, tomo 325, 09 de diciembre de 1994

<sup>4</sup> Reglamento Especial para el uso y manejo seguro de los organismos modificados genéticamente.

integral para los productores del campo a fin de que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base de su estabilidad económica, fundamento de su progresivo bienestar social y garantía de su libertad y dignidad”.<sup>5</sup>

Riesgo: eventos que tienen impacto negativo, que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente.<sup>6</sup>

### 1.3. MARCO LEGAL

En el marco legal se proporciona las bases de carácter obligatorio que las asociaciones agropecuarias deben cumplir por la naturaleza de su giro, en este sentido se pretende mostrar la normativa jurídica que rige las operaciones realizadas por este tipo de entes económicos. Se presentan los artículos de leyes y reglamentos que están estrechamente relacionados con el desarrollo de la actividad agrícola de las asociaciones agropecuarias, pero también con las obligaciones formales y sustantivas que toda organización debe cumplir independientemente de su giro. (Cuadro N°1)

---

<sup>5</sup> Ley Básica de Reforma Agraria, Decreto Ley N°: 153 Fecha:05/03/1980 D. Oficial: 46 Tomo: 266 Publicación DO: 05/03/1980 Reformas: (2) D. Ley N° 667, del 28 de abril de 1981, publicado en el D.O. N° 79, Tomo 271, del 4 de mayo de 1981.

<sup>6</sup> Resumen Ejecutivo/COSO ERM

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
Constitución de la República de El Salvador	Art. 104 y 105	Los inmuebles con vocación agropecuaria que no son indispensables para el Estado serán transferidos, mediante el pago correspondiente a beneficiarios de la Reforma Agraria. Así mismo, el Estado no podrá por ningún motivo reducir la extensión de la tierra que pertenece a una asociación agropecuaria.
Ley Básica de la Reforma Agraria	Art. 5	Las personas naturales podrán formar parte de sociedades agropecuarias si las tierras de estas sociedades en conjunto o sumadas a las del socio no exceden de los límites establecidos.
Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias	Art. 1 y 3	Estipula la creación del departamento de asociaciones agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que tendrá a cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones agropecuarias. Para obtener personería jurídica, se debe presentar en el departamento de asociaciones agropecuarias el acta de constitución.

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
<p>Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias</p>	<p>Art. 6 y 18</p>	<p>Las asociaciones agropecuarias se constituirán mediante asamblea general y deberá de documentarse mediante escritura pública firmada por todos los asociados, quienes deberán ser como mínimo 25 personas naturales. El capital fundacional deberá ser no menos de \$ 285.72 pagado en el acto de constitución.</p> <p>El gobierno de estas agrupaciones debe estar compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asamblea General o Congreso Nacional,</li> <li>b) Consejo de Administración, Consejo Ejecutivo Nacional o Junta Directiva.</li> <li>c) Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina u Órgano Contralor.</li> </ul>
<p>Ley del Régimen Especial de la Tierra en Propiedad de las Asociaciones Cooperativas, Comunales y Comunitarias Campesinas y</p>	<p>Art. 8</p>	<p>La ley trata sobre el derecho de propiedad privada sobre las tierras rústicas en cualquier forma asociativa, y particularmente el art. 8 trata sobre la transferencia de estas tierras, a título de venta la cual no deberá Ser mayor de 500 metros y en el caso de título individual no debiendo ser</p>

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
Beneficiarios de la Reforma Agraria		más de 7 hectáreas. También se podrá vender o arrendar tierras a personas naturales y jurídicas.
Ley de Certificación de Semillas y Plantas	Art. 1	El MAG será el encargado de regular la forma de manejo, prohibiciones y sanciones de la producción y comercialización de semillas y plantas certificadas. Esta atribución corresponderá a la Dirección General de Investigación y Extensión Agropecuaria, por medio de su Departamento de Incrementación y Certificación de Semillas y Plantas en el Ramo de Agricultura y Ganadería.
Ley Sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para Uso Agropecuario	Art. 30	En el capítulo VIII están contenidas las obligaciones que poseen los agricultores en la forma de aplicar los químicos agropecuarios y sus responsabilidades al no acatar estos requerimientos. Las aplicaciones de estos productos deberán ser informadas al Departamento de Defensa Agropecuaria por el propietario del cultivo.
Ley de Complementación Alimentaria	Art. 2	El patrono deberá entregar de manera gratuita a sus trabajadores

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
para los Trabajadores Agropecuarios		agropecuarios, para complementar su alimentación, una prestación en especie, de maíz y frijol para consumo inmediato (cada tiempo de comida) y en la fecha de pago.
Ley de Sanidad Vegetal y Animal	Art. 1 y 4	El Ministerio de Agricultura y Ganadería debe desarrollar acciones que protejan al medio ambiente, los recursos naturales y la salud humana. Se deben crear consejos consultivos de sanidad vegetal y sanidad animal. Estos consejos deberán estar integrados por representantes del MAG, y de las organizaciones de productores agropecuarios, gremios de profesionales, entidades académicas y organismos colaboradores legalmente constituidos, y tendrán por objeto el fortalecimiento, coordinación, cooperación y asesoramiento del MAG en aspectos fitosanitarios y zoonosológicos.
Ley de Medio Ambiente	Art.1 y 15 literal b)	Busca dar cumplimiento a la Constitución de la República respecto a la protección y conservación del medio ambiente; Se deben crear planes de

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
		desarrollo y ordenamiento territorial que incorporen el régimen ambiental tomando en cuenta la localización de las actividades agropecuarias.
Reglamento General de la Ley de Medio Ambiente	Art. 69 lit. b), 74 y 108 lit. a)	Amplia los parámetros para lograr la protección del medio ambiente, en este contexto disponen que el agua utilizada para fines agropecuarios no deba exceder los límites necesarios para el mantenimiento de los ecosistemas. Además se deben adoptar medidas que promuevan el control de plagas, la prevención y el control de la erosión de los suelos en las actividades agropecuarias.
Reglamento Especial para el Uso y Manejo Seguro de los Organismos Modificados Genéticamente	Art. 9 y 21	Para producir un organismo modificado genéticamente se debe contar con un permiso ambiental.  Para contar con dicho permiso, se deberá contar antes con un dictamen técnico emitido por el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, y además una fianza de cumplimiento ambiental.
Ley de Conservación de Vida Silvestre	Art. 12	Existen parámetros para el control de especie de la vida silvestre que

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
		dañen o amenacen la agricultura y ganadería del país.
Código de Salud	Art. 85 y 91	Está prohibido elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos (de origen agrícola y ganaderos) y alterados, adulterados, falsificados; contaminados o no aptos para consumo humano. Así mismo el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social podrá tomar muestras sin pago alguno siempre que se requiera, para velar por el cumplimiento de lo anterior.
Ley de Áreas Naturales Protegidas	Art. 2, 42 43 literal a) 44 literal b) y 45 literal d)	Esta ley busca proteger las áreas naturales declaradas y establecidas como tal y su incumplimiento se considera como infracciones leves, graves y muy graves. Dentro de las infracciones leves, se encuentra el introducir ganado a estas áreas, lo que puede ser castigado con multas de 1 a 10 salarios mínimos; desarrollar actividades agrícolas no autorizadas dentro de las mismas, es una falta grave por lo que se castiga con una multa de 11 a 50 salarios mínimos; y son infracciones muy graves utilizar

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
		dentro de estas áreas agroquímicos que no estén autorizados por las autoridades correspondiente, así como pastar ganado, lo que puede ser castigado con multas desde los 51 a 2,000 salarios mínimos.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Art. 10	Todo patrono debe adoptar un marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de sus trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo.
Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Art. 90 num.3), 239, 244, 249 y 250	Para eliminar o controlar los factores de riesgos que conllevan la utilización del uso de agroquímicos, se deben tomar en cuenta las consideraciones siguientes: Por ningún motivo estos deben ser aplicados por menores de edad, mujeres (embarazadas, en lactancia o edad fértil), tampoco por personas con contraindicaciones para hacerlo. El patrono además deberá de proporcionar de manera gratuita el equipo de protección personal necesario para desempeñar las tareas de aplicación

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
		de los agroquímicos, como sombreros, overol, botas, guantes, mascarilla y lentes; este equipo debe ser revisado antes de proceder con la tarea de aplicaciones, y durante la aplicación se debe verificar que el uso de este equipo sea conforme a lo dispuesto a este reglamento.
Código Tributario	Art. 140 lit. h) e i) 142, 143 lit. e) y 151	Todos los agricultores y ganaderos deben llevar los registros necesarios para su giro soportados con documentos legales. Deben elaborar un detalle y realizar un inventario físico al comienzo y al final de cada ejercicio impositivo. En cuanto al método de valuación, para los productos agrícolas este deberá ser la suma de todos los costos necesarios para producirlos hasta el momento de la venta, y para el ganado el costo acumulado de su desarrollo, de adquisición o al precio de mercado.  Las actividades exclusivamente de agricultura y ganadería son exentas anticipo a cuenta.
Reglamento del Código tributario	Art. 97	Las remuneraciones de carácter temporal que obtengan las personas

## MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Cuadro n°1

LEY / REGLAMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
		naturales por la recolección de productos agrícolas de temporada no están sujetas a retención.
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Art. 2,5 y 29	Las actividades agropecuarias son hecho generador de renta, y por tanto tienen derecho a la deducción de los costos incurridos para obtenerla, tomando en cuenta el art. 29 A. de la misma ley.
Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta	Art. 9 literal c) Art. 34	El ejercicio de actividades agropecuarias son renta obtenida y la renta imponible para su exportación se determinará deduciendo del precio de venta al por mayor en el lugar de destino, menos todos los costos y gastos que fueron necesarios para la obtención del ingreso computable.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Art. 20	Las asociaciones agropecuarias se consideran sujeto pasivo, es decir poseen la calidad de contribuyentes.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.4. MARCO TÉCNICO

### 1.4.1. NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

El marco técnico son lineamientos que dirigen el trabajo de auditoría interna dentro de una organización, para el caso de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Cuadro N°2) es el eje de actuación para desarrollar la actividad de auditoría interna dentro de una organización para evaluar riesgos. Estas marcan la pauta de lo que se debe hacer para realizar tanto el proceso de planificación, como también la manera en que debe ejecutarse tal actividad y sobre todo la forma en que se evalúa la misma.

#### RESUMEN DE NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

Cuadro n°2

Norma	Propone
1311 Evaluaciones internas	Se deben incluir revisiones periódicas mediante autoevaluación o por parte de otras personas dentro de la entidad con el conocimiento adecuado para llevarlas a cabo.
2010 Planificación	Debe ser basado en riesgos y en ausencia de este enfoque se debe utilizar el propio juicio.
2010.A1	Una evaluación de riesgos documentada debe ser realizada al menos anualmente.
2100 Naturaleza del trabajo	La actividad de auditoría interna debe abonar a la evaluación de procesos, gestión de riesgos y control.
2110 Gobierno	Se debe evaluar el control y los riesgos, para luego recomendar al nivel adecuado de la organización.

## RESUMEN DE NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

Cuadro n°2

Norma	Propone
2120.A1	Evaluar si los posibles riesgos de gobierno, actividades y sistemas de información de la entidad están dirigidos al fin de la organización.
2120.C.1	Determinar los riesgos inherentes a los objetivos del trabajo y considerar otros significativos.
2130 Control	Se debe evaluar la eficiencia y eficacia de los controles internos.
2130.A1	La evaluación de controles debe ser enfocada a determinar: al logro de objetivos, fiabilidad, integridad, eficacia y eficiencia de operaciones, protección de recursos y al cumplimiento de un marco legal y técnico.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.4.2 COSO ERM

Para poder llevar a cabo lo antes mencionado, también es necesario hacer mención de los componentes de COSO ERM (Cuadro N°3); haciendo un análisis de cada uno de ellos y cómo influyen dentro de una organización para ayudar a la autoevaluación de riesgos, partiendo desde el ambiente que la rodea hasta la manera en que se supervisan los controles internos implantados, para evitar la aparición de nuevos riesgos que puedan afectar el adecuado funcionamiento de la entidad.

## RESUMEN DE COSO ERM

Cuadro N°3

Ambiente de control	Es el medio en el que los individuos desarrollan sus actividades, orientadas a cumplir objetivos, valores, así como la misión y visión de la entidad en sí, esto es lo que va estableciendo la ruta por donde va la organización.
Establecimiento de objetivos	Los objetivos deben estar estrechamente relacionados con la misión que tenga la entidad, siendo a su vez constantes en cuanto al riesgo que ésta pretenda aceptar.
Identificación de eventos	Es donde se especifican todos aquellos sucesos internos o externos que podrían llegar a afectar los objetivos que tiene la entidad, o bien logren generar una oportunidad de mejora de la misma.
Evaluación de riesgos.	Se analizan los riesgos para determinar la manera en que deben ser manejados, considerando para ello la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tengan los mismos dentro de las operaciones de la entidad.
Respuesta a los riesgos	La gerencia de la entidad debe realizar una evaluación de riesgos, para luego identificar las posibles respuestas que se le pueden dar, siendo éstas: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.
Actividades de control	Son políticas o procedimientos que verifican que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de manera correcta.
Información y comunicación	Se debe evaluar si la información es pertinente y se comunica de manera eficaz para que las personas puedan llevar a cabo sus responsabilidades; además se valora si la comunicación está fluyendo de manera correcta.
Supervisión	El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.5. MARCO TEÓRICO

Con las generalidades de las asociaciones agropecuarias, y luego de haber brindado una base legal que dictan las leyes aplicables al sector agropecuario, y de haber mencionado la normativa técnica, se puede formar una relación entre estos tres aspectos, donde se enlacen tanto la parte teórica-práctica con su base legal, y con lo generalmente aplicable a estos respecto a la base técnica brindada por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y el enfoque para la evaluación de riesgos "COSO ERM". (Anexo 2).

### 1.5.1. GENERALIDADES

El territorio salvadoreño carece de riquezas minerales, al notar esta característica, el país basó su economía en la agricultura, convirtiéndose en la principal de las actividades económicas. El cultivo del café, tuvo gran efecto en la economía salvadoreña y para que esto fuera posible a gran escala el presidente Rafael Zaldívar, promulgó las leyes de extinción de ejidos y tierras comunales, que implicaron la expropiación de las tierras de las comunidades indígenas, dando origen a la reforma liberal. Otro de los cultivos con gran importancia es el maíz y actualmente es el rubro de mayor importancia dentro de la canasta alimenticia básica, no solo de El Salvador sino de varios países, especialmente los de Mesoamérica.

En el 2012, El Salvador, a nivel nacional, registró un volumen de producción del maíz de 19,964.9 miles de quintales<sup>7</sup>, y según el Anuario de Estadísticas Agropecuarias 2011-2012 del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ahuachapán tuvo una producción en quintales de 1, 277,877.

---

<sup>7</sup>Banco Central de Reserva de El Salvador/Revista Trimestral, Enero-Marzo 2013, pág.78

### 1.5.2. REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA Y PASOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

Los pasos para la constitución y el procedimiento de inscripción que deben seguir las asociaciones en mención, de acuerdo al departamento de asociaciones agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se presentan la parte de los anexos (Anexo 3).

### 1.5.3. BIOTECNOLOGÍA

Las aplicaciones de la biotecnología son numerosas y se suelen clasificar como:<sup>8</sup>

- ✓ Biotecnología roja: se aplica a la utilización de biotecnología en procesos médicos.
- ✓ Biotecnología blanca: conocida como biotecnología industrial, es aquella aplicada a procesos industriales. Su principal objetivo es la creación de productos fácilmente degradables, que consuman menos energía y generen menos deshechos durante su producción.
- ✓ Biotecnología verde: es la biotecnología aplicada a procesos agrícolas. Un ejemplo de ello es el diseño de plantas transgénicas capaces de crecer en condiciones ambientales desfavorables o plantas resistentes a plagas y enfermedades. Se espera que la biotecnología verde produzca soluciones más amigables con el medio ambiente que los métodos tradicionales de la agricultura industrial.
- ✓ Biotecnología azul: también llamada biotecnología marina, es un término utilizado para describir las aplicaciones de la biotecnología en ambientes marinos y acuáticos.

### ORGANISMOS MODIFICADOS GENÉTICAMENTE (OMG)

Los alimentos transgénicos son aquellos que derivan de organismos genéticamente modificados. Hoy en día son 4 los principales cultivos GM, maíz, algodón, soya y canola, ya sea para resistencia a insectos o tolerancia a herbicidas o en algunos casos poseen ambas características.

---

<sup>8</sup> <http://www.centrobiotecnologia.cl/index.php/que-es-la-biotecnologia>

En el año de 2008 se derogo el artículo 30 de la Ley de Semillas donde prohibía la importación, introducción, comercialización y distribución de semillas transgénicas, dando paso a que las grandes transnacionales puedan distribuirlas.

#### VENTAJAS.

Dentro de las ventajas se pueden mencionar:

- ✓ Mayor resistencia a plagas, la capacidad de producir toxinas insecticidas por su propia cuenta.
- ✓ Mejora la productividad y producción.
- ✓ Mejora de la calidad nutritiva.
- ✓ Control de enfermedades virales.
- ✓ Tolerancia al estrés ambiental.
- ✓ Producción de frutos más resistentes.

#### DESVENTAJAS

- ✓ Las semillas son estériles, por lo tanto no se pueden volver a sembrar.
- ✓ Alto precio, monopolio por parte de las transnacionales..
- ✓ Producción de súper plagas.
- ✓ Resistencia a antibióticos.
- ✓ Los insecticidas BT y similares, que matan a insectos no relacionados con las plantas de cultivos.
- ✓ Riesgo a la biodiversidad.

#### 1.5.4. AUDITORÍA INTERNA

Por la necesidad de mantener un control más permanente y eficaz dentro de la empresa, surgió la auditoría interna ayudando a la organización a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, en este sentido el proveer ideas, al gobierno corporativo, para la efectividad de la gestión de riesgos se vuelve una de las principales prioridades.

Basándose en los resultados de la evaluación de riesgos, los auditores internos evalúan la adecuación y eficacia de cómo los riesgos son identificados y manejados en las distintas áreas, como por ejemplo la administrativa y la operativa.

También se deben evaluar otros aspectos como la ética y los valores dentro de la organización, la gestión de desempeño, la comunicación de la información referida y controles dentro de la organización con el fin de facilitar un buen proceso de gobierno.

#### 1.5.5. AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS

Según la definición publicada en 1,998 por el Institute of Internal Auditors (IIA), la asociación profesional global para los auditores internos, la autoevaluación es un proceso, a través del cual la efectividad del control interno es examinada y evaluada. La finalidad es proveer seguridad, en la medida de lo posible, de que los objetivos de negocios serán alcanzados; es decir que la autoevaluación es un proceso de análisis crítico, realizado por todos los involucrados con el propósito de valorar su situación para tomar decisiones orientadas al mejoramiento del negocio. Con esta idea se puede entender la evaluación de riesgos como un proceso que se efectúa con el fin de identificar posibles eventos que puedan afectar a la entidad; y que van especialmente dirigidos a administrar riesgos alineados con su apetito; y que pretenden proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la entidad.

Una herramienta de autoevaluación de riesgos consiste en reuniones de trabajo, en las que los facilitadores guían a los participantes en sus discusiones, pero las recomendaciones son desarrolladas directamente por el grupo interno; y básicamente se desarrolla bajo las siguientes fases:

- ✓ Identificación y toma de conciencia sobre los riesgos.
- ✓ Evaluación de los controles existentes por parte de los responsables.
- ✓ Evaluación del riesgo residual.
- ✓ Autoevaluación aplicándola en un mejoramiento continuo.

La autoevaluación es considerada como evaluación interna, en las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, en la Norma 1311 menciona que se deben realizar periódicamente revisiones mediante autoevaluación, las que deberán ser incluidas en un programa de aseguramiento y mejora de calidad (Norma 1310).

### 1.5.6. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos<sup>9</sup>.

Cuando se hace mención de la gestión de riesgos se refiere al desarrollo de una serie de medidas que permitan conocer todo lo relacionado con éstos, para poder hacerles frente, disminuirlos o anularlos; con el fin de evitar que afecten los objetivos del negocio. Para ello existen cuatro estrategias. (Anexo 4)

#### 1.5.6.1. CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS MEDIANTE LA AUTOEVALUACIÓN

El mejoramiento continuo mediante la aplicación de la autoevaluación es posible a través de un proceso sistemático de una serie de estrategias y respuestas que se anticipen a eventos que puedan ser transformados en riesgos que impidan al logro de objetivos, o que erosionen el valor ya existente dentro de una asociación agropecuaria determinada.<sup>10</sup>

La continuidad de la gestión de riesgos empieza cuando se detecta un riesgo que amenaza con producir daños o pérdidas dentro de una organización, incluye el análisis del impacto y la

---

<sup>9</sup> Resumen Ejecutivo/COSO ERM

<sup>10</sup> Gestión de Riesgos y Continuidad del Negocio. "ISAGEN". Disponible en [http://www.isagen.com.co/informe-de-gestión/2012/gestion\\_riesgo.html](http://www.isagen.com.co/informe-de-gestión/2012/gestion_riesgo.html).

evaluación del riesgo, para terminar en la elaboración de medidas preventivas y de contingencia, y en la revisión continua de riesgos.<sup>11</sup>

Con el análisis de riesgos se busca determinar los eventos y situaciones externas que puedan afectar de manera negativa, evaluar el daño que dichos eventos pueden causar, y los controles requeridos para prevenir o minimizar los efectos de pérdida potencial. También se debe considerar elaborar un análisis costo-beneficio que mida la inversión requerida para dar respuesta a los riesgos identificados.

En una asociación agropecuaria el encargado de darle continuidad a la gestión de riesgos, y con esto a la herramienta de autoevaluación es la Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina, u órgano contralor, pues su función es velar por todas las actividades y fiscalizar los actos de los demás órganos.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Universidad Pablo d Olavide, Sevilla. "Centro de Informática y Comunicaciones (CIC)". Disponible en <http://www.upo.es/cic/export/sites/webcic/SGS/PROCESOS/CIC-13.pdf>.

<sup>12</sup> Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias. Decreto n° 63, fecha de publicación 18 de julio de 1997, Diario oficial tomo n°336. Disponible en <http://faolex.fao.org/docs/pdf/els9396.pdf>. Artículo 43.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. TIPO DE ESTUDIO

En la investigación se llevaron a cabo observaciones en las operaciones de las asociaciones agropecuarias para realizar un análisis que permitió formular una hipótesis que fue comprobada mediante procedimientos posteriores, por tanto el tipo de estudio que se utilizó fue el método hipotético deductivo.

### 2.2. ÁREAS DE ESTUDIO

#### 2.2.1. ÁREAS ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

En el presente trabajo se miden los riesgos en las áreas administrativas y operativas mediante la aplicación de una herramienta de autoevaluación con base COSO ERM, debido a la relación directa que estas tienen entre sí, y de la importancia de ambas para obtener un buen desempeño y una productividad deseada; en este sentido se entiende, que si el área administrativa se encarga de manejar los recursos, la jerarquización, la toma de decisiones y el aspecto financiero de la mejor manera, entonces se tendrá efectividad y eficiencia también en el área operativa, ya que en esta última es donde se lleva a cabo el objetivo, de una asociación agropecuaria, cultivar para luego comercializar y obtener ganancias.

Es por ello que se medirán los riesgos que existen en las actividades administrativas de las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán, como toma de decisiones, nivel de jerarquía, responsabilidades del gobierno de las mismas, medidas de salud e higiene según normativa legal como el Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, aspectos contables y tributarios, objetivos, trabajo en equipo, entre otras. Y en el área operativa se medirán los riesgos que se originan de las actividades como insatisfacción de clientes y de los mismos asociados, asistencia técnica (de ingenieros agrónomos, contadores y auditores internos), manejo y resguardo adecuado de agroquímicos, enfermedades, plagas y factores climáticos en el cultivo del maíz, entre otras.

### 2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis fueron los administradores de las asociaciones agropecuarias que existen en el departamento de Ahuachapán.

### 2.4. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo estuvo representado por las 20 asociaciones agropecuarias ubicadas en Ahuachapán, las mismas que actualmente están registradas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador. (Anexo 5).

### 2.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la investigación, además de la técnica de observación, se hizo uso de cuestionarios, como encuestas (Anexo 6) las cuales fueron dirigidas a los administradores de las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán; entrevistas a los ingenieros agrónomos y especialistas en el área de las asociaciones agropecuarias.

### 2.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos del resultado de la investigación se trasladaron dentro de tablas elaboradas en el programa de Microsoft Office Excel, y se encuentran representados por medio de gráficos de pastel.

### 2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Luego de haber recolectado la información por medio de los instrumentos de investigación antes mencionados y representarlos en gráficos, los resultados se analizaron por pregunta y tomando en cuenta las cifras relativas de cada respuesta se pudo verificar el cumplimiento de la hipótesis de la investigación.

## 2.8. DIAGNÓSTICO

En el área administrativa:

Las asociaciones agropecuarias que se encuentran ubicadas en el departamento de Ahuachapán presentan diversos problemas en cuanto a la parte administrativa se refiere, dentro de ellos se puede mencionar el hecho que muchas de ellas no se encuentran inscritas como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda, esto debido a al desconocimiento sobre el tema de impuestos, pues únicamente les han brindado información en el Ministerio de Agricultura y Ganadería simplemente de cómo constituirse como una asociación agropecuaria, dejando de lado las obligaciones tributarias que les competen. Lo que significa que incumplen el plazo que dispone el artículo 86 del Código Tributario de inscribirse dentro de los 15 días siguientes a la fecha de iniciación de las actividades, por lo cual deben de cumplir con la sanción respectiva y además la Administración Tributaria puede ordenar de oficio su inscripción como contribuyente (según los artículos 89 y 235 respectivamente, del mencionado Código).

También existe el problema que solo el 10% de éstas asociaciones tienen manuales por escrito de cómo realizar las actividades, aunque éstos no son puestos en práctica por los asociados porque la mayoría de ellos no tienen estudios académicos y no pueden leer ni escribir, dificultando muchas veces la toma de acciones ante diversas situaciones que ameriten ser presentadas por escrito, lo que conlleva a la desconfianza de firmar estampando su huella digital.

De igual manera, pese a que la Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina, u Órgano Contralor debe de velar porque la contabilidad, balances, inventarios y memorias se lleven de manera puntual, correcta, y se den a conocer en el tiempo correspondiente<sup>13</sup>, así como también disponer que se practique auditorias<sup>14</sup>, las asociaciones no tienen contabilidad formal que registre todas las transacciones comerciales que realizan, esto debido a que no han buscado una

---

<sup>13</sup> Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias. Decreto n° 63, fecha de publicación 18 de julio de 1997, Diario oficial tomo n°336. Disponible en <http://faolex.fao.org/docs/pdf/els9396.pdf>. Artículo 44, literal d).

<sup>14</sup> Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias. Decreto n° 63, fecha de publicación 18 de julio de 1997, Diario oficial tomo n°336. Disponible en <http://faolex.fao.org/docs/pdf/els9396.pdf>. Artículo 44, literal f)

persona especializada en la rama contable por falta de recursos económicos que les ayude a conocer la situación financiera real que enfrentan, por la misma razón tampoco tienen a su servicio un auditor interno que evalúe los procesos y actividades que son desempeñados por los integrantes de estas asociaciones.

También se da la situación que no existe trabajo en equipo por parte de los asociados, porque cada miembro hace lo que mejor le parece en relación a sus cultivos, irrespetando de esta manera la estructura organizativa de la asociación y por tanto la jerarquización de la misma, sin importar que al momento que exista una pérdida, ésta será absorbida por todos los miembros de la asociación; dándose también el caso contrario que se obtengan utilidades y todos reciban por igual aunque no hayan trabajado de la misma manera; y al tratarse de asuntos delicados solamente dejan toda la responsabilidad al presidente de la asociación.

Muchos de los asociados no asisten a las reuniones o asambleas generales que se convocan para revisar aspectos concernientes al funcionamiento de la asociación porque no le prestan importancia a los asuntos administrativos, afectando el desarrollo de las operaciones debido a que si existen problemas que generen riesgos no son comunicados a los demás miembros para tomar medidas de mitigación, siendo a su vez un incumplimiento según el art. 11(e) del reglamento de funcionamiento y vigilancia de las asociaciones agropecuarias ya que según éste es obligación asistir a las asambleas y reuniones convocadas, pues de lo contrario puede ser causal de expulsión según el art. 15 del mismo reglamento.

Otra de los riesgos que existen, es la posibilidad de pérdida de mercado, lo que recae directamente en un impacto negativo sobre la rentabilidad y por ende en el funcionamiento de estas agrupaciones, esto a causa de la incursión en el mercado y gran posicionamiento del mismo de Alba Alimentos. Ya que estos últimos han tenido un buen resultado en el departamento de Ahuachapán, alcanzando las 3,800 manzanas de producción, especialmente de frijoles y maíz frijol. Alba Alimentos también proporciona insumos y asistencia técnica a distintos agricultores, una de las variedades de maíz que son cultivados por ellos es la semilla certificada

H59, entrando directamente a competir con las asociaciones agropecuarias, ya que estas también cultivan con este híbrido.

Otra situación que afecta a las asociaciones agropecuarias es la falta de otorgamiento de préstamos por parte de instituciones financieras, como los bancos o cooperativas, pues al no contar con estados financieros que reflejen su situación económica ante estas entidades, es difícil que autoricen tales préstamos, pues no consideran que tengan la liquidez suficiente para asumir tal obligación; viéndose en la necesidad de solicitar créditos a Alba Alimentos, comprometiendo las cosechas como garantía, al hacer esto, la mayoría de las veces pierden tales cosechas porque no fue lo suficientemente abundante para cubrir la deuda contraída con ellos.

En cuanto a la parte operativa:

Una de las causas por lo que muchas de las cosechas se han llegado a perder es por los factores climáticos, como lluvias en exceso y escasez de las mismas ya que estas son determinantes para una buena cosecha porque la cantidad del agua debe ser adecuada, por ejemplo según el MAG, se necesitan unos 500 milímetros de agua por mes para lograr una buena cosecha de maíz, de lo contrario se podría llegar a tener pérdidas.

Las enfermedades y plagas de los cultivos son otra de las causas por las que las asociaciones pueden reportar perdidas, estas afectan muchas veces porque el cuidado no fue adecuado, como por ejemplo el uso de agroquímicos tomando en cuenta únicamente su costo y no su calidad, el desconocimiento para utilizarlos en cantidades adecuadas y por tomar en cuenta los señalamientos del vendedor sin considerar que tal vez su consejo no sea objetivo.

El almacenamiento del producto agrícola es otro de los riesgos que las asociaciones tienen, esto se debe a que muchas de estas no cuentan con un lugar propio para reunirse y celebrar asambleas generales, lo que imposibilita aún más el contar con un espacio adecuado para acumular lo cosechado, esto debido a la falta de recurso económico para arrendar o construir la infraestructura adecuada.

Las labores agrícolas como la aplicación de agroquímicos sin el debido uso de equipo de protección personal, es otro de los riesgos que en las asociaciones agropecuarias se pone de manifiesto, pues estas asociaciones no lo proporcionan debido a los costos que se requieren para adquirirlo y en ocasiones son los mismos trabajadores quienes se niegan a usarlo, y los que sí lo utilizan es porque ellos mismo lo han adquirido, lo que quiere decir que se incumple lo dispuesto en el artículo 90 del Reglamento de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, donde se establece que el empleador debe proporcionar gratuitamente a los trabajadores los equipos de protección personal que deben utilizar, reponiéndolos cuando resulte necesario.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) asigna a un ingeniero agrónomo que brinde asesoría técnica para cultivar, sin embargo un 50% de asociaciones no cuenta con el beneficio (Anexo 7, pregunta 7), esto debido a que el número de asociaciones agropecuarias va en aumento pero el MAG no ha contratado más personal, saturando al agrónomo con más entidades que asesorar a tal grado de impedirle desplazarse al campo donde se cultiva, generando la inconformidad, quejas y hasta retiro de asociados por falta de asesoría especializada. Las asociaciones que no cuentan con el agrónomo que es asignado por el MAG no solicitan asesoría a otros especialistas por contar con recursos económicos limitados.

El 75% de las asociaciones agropecuarias considera que una implementación de autoevaluación de riesgos puede contribuir a sus operaciones (Anexo 7, pregunta 16), significando esto que la mayoría no hacen uso de este tipo de herramientas y ni siquiera tienen la capacidad necesaria para autoevaluar riesgos ellas mismas, por distintas causas sobresaliendo la falta de capital para llevar a cabo una determinación de estos, sin embargo es la falta de interés, lo que realmente imposibilita realizarla ya que si se trabajara en equipo puede llegar a desarrollarse con mayor facilidad.

En el mismo porcentaje (75%) se da la necesidad de conocer una herramienta para autoevaluar riesgos, generando con esto la confirmación de implementar una herramienta de este tipo para

mejorar las actividades en la parte administrativa y operativa, siendo los encargados de ejecutarla los miembros de la Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina.

Las asociaciones agropecuarias han recibido capacitaciones acerca de los organismos modificados genéticamente con respecto a la semilla transgénica a través del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), además se les entregaron muestras para que las prueben; mencionaron que estos cultivos siempre necesitan utilizar pesticidas químicos, ya que los orgánicos no son muy efectivos, debido que las enfermedades y plagas ahora son más resistentes; además el costo de estas semillas es mucho más alto y no poseen la seguridad que de todas las que compren van a obtener cosecha, de igual manera no pueden utilizar los granos cosechados para sembrar ya que no son viables, lo que con lleva a comprar esta semilla cada vez que necesiten cultivar.

### CAPITULO III: MODELO DE AUTOEVALUACIÓN CON BASE COSO ERM PARA MEDIR RIESGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS, UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN

#### 3.1. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS

Considerando que los riesgos de todo negocio cambian de forma repentina y constante es necesario que la gerencia cuente con una revisión a través de una herramienta que le permite autoevaluarse para identificar, evaluar, medir y conocer amenazas y oportunidades que le impidan o ayuden al logro de sus objetivos, ya que dicha herramienta ayudará a tomar decisiones más acertadas para dar respuestas y mejorar el proceso de gestión al riesgo, facilitando la comprensión de la información y haciendo más efectivos los controles internos a implementar para mejorar las actividades de la entidad.

##### 3.1.1. OBJETIVO DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

Con una herramienta de autoevaluación con base COSO ERM para medir riesgos administrativos y operativos se pretende que la administración de las asociaciones agropecuarias ubicadas en el departamento de Ahuachapán cuenten con:

- ✓ Seguridad en la medida de lo posible de que los objetivos del negocio serán alcanzados, mediante la aplicación de controles internos que le ayuden a minimizar los riesgos que puedan afectar sus operaciones.
- ✓ Establecimiento del apetito al riesgo, es decir, que sepan identificar hasta donde pueden aceptar o asumir un determinado evento que logre una alteración en el cumplimiento de los objetivos de la asociación.
- ✓ Establecer procesos que ayuden a evaluar y gestionar riesgos, a través tanto de los resultados obtenidos de los controles internos aplicados, así como también del apetito al

riesgo diseñar pasos a seguir para lograr calcular cuáles serán las implicaciones que traerán los eventos que se presentan en las actividades agrícolas y desarrollar medidas para tratarlos.

- ✓ Facilitar la toma de decisiones para dar respuestas a los riesgos identificados, por medio de la comprensión de los sucesos que se encuentran inherentes a las actividades de la entidad.
- ✓ Formar una cultura de riesgos, a través de la medición del mismo en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia.

### 3.1.2. IMPORTANCIA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS

La mejor manera de examinar el correcto funcionamiento de las actividades cotidianas de la entidad es el autocontrol, de ahí la importancia de aplicar una herramienta de autoevaluación para medir riesgos con base COSO ERM, porque brinda una conclusión preliminar de los riesgos existentes en él, ayuda tanto a los auditores, como a la gerencia y a otros a ejecutar mejor sus funciones, examinar y entender los procesos del negocio, mejorando los mismos para lograr mantener la continuidad de las operaciones de la entidad.

### 3.1.3. ALCANCE DE LA AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS CON BASE COSO ERM EN LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Con la propuesta de una herramienta con base COSO ERM, se pretende brindar a las asociaciones agropecuarias ubicadas en Ahuachapán un procedimiento para autoevaluar los riesgos administrativos y operativos, con el propósito de que la administración de estas asociaciones juzguen la efectividad del proceso que están realizando y si la probabilidad de alcanzar sus objetivos es segura en la medida de lo posible.

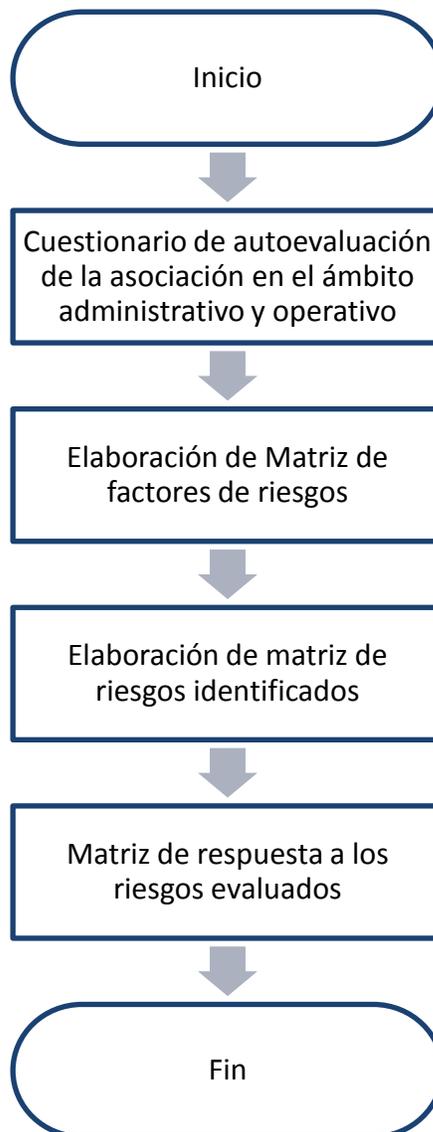
En cuanto a los auditores internos, con una herramienta de autoevaluación de riesgos se pretende construir una alternativa efectiva que permita mejorar la calidad del trabajo, reducir costos e incrementar la eficiencia del mismo. Mediante el uso de cuestionarios que permita

evaluar los 8 componentes de COSO ERM para luego verter esa información en matrices de riesgos identificados y posteriormente elaborar una matriz de respuesta a los riesgos.

#### 3.1.4. PASOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS CON BASE COSO ERM EN LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS.

Figura N° 1

#### FLUJOGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS BASE COSO ERM



### 3.2. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA AUTOEVALUAR EL CONTROL INTERNO DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS UBICADAS EN AHUACHAPÁN

El control interno, es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de todo tipo de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y valores éticos del personal que diseña, administra y vigila en la entidad.

Las asociaciones agropecuarias del departamento de Ahuachapán, carecen de controles internos debido en gran parte a que no poseen formalidad en el área administrativa, debido al desinterés de los asociados de las mismas; el no saber leer y escribir de algunos de sus miembros es otra limitante pues impide ver con más claridad la posibilidad de incrementar la eficiencia de la asociación implementando medidas de control.

Es por ello que por medio de una autoevaluación se determinaron eventos que afectan a las áreas administrativa y operativa, y a través de la matriz de factores de riesgos evaluados se plantean respuestas, las cuales podrán ser puestas en práctica por los mismos asociados, ya que son sencillas y específicas para cada riesgo identificado.

#### 3.2.1. CUESTIONARIOS PARA AUTOEVALUAR EL CONTROL INTERNO

Existen tanto técnicas cualitativas como cuantitativas para poder evaluar el control interno dentro de la entidad, una de las técnicas cualitativas más efectivas para la autoevaluación de riesgos es el uso de cuestionarios.

Los cuestionarios utilizados para autoevaluar el control interno en las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán contienen preguntas específicas del área administrativa y operativa para los ocho componentes del enfoque COSO ERM, las cuales (en su mayoría) su respuesta negativa proponen situaciones críticas que pueden tener un impacto adverso en la entidad, denotando así un posible riesgo que existe dentro de la asociación.

### 3.2.1.1. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Objetivo del cuestionario: conocer aspectos del área administrativa de una asociación agropecuaria para identificar los probables riesgos en ésta.

#### CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
<b>AMBIENTE INTERNO</b>					
1	¿Se utiliza el organigrama para determinar el nivel de autoridad y responsabilidad de los asociados?	X			Se encuentra definida la figura del organigrama pero no respetan los niveles jerárquicos.
2	¿Se aplican reglas de conductas que incluyan valores morales y éticos para que el personal las ponga en práctica?	X			
3	¿Se emplean las medidas adecuadas para asegurar la salud e higiene de los empleados en el desarrollo de sus actividades cotidianas?	X			
4	¿La contabilidad formal es utilizada para registrar las transacciones de la asociación?		X		
5	¿La contabilidad se encuentra actualizada hasta la fecha?			X	
6	¿Los estados financieros son utilizados para la toma de decisiones?			X	

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
7	¿Cuentan con auditoría fiscal?			X	
8	¿Se presenta de manera escrita los estatutos de la asociación a los nuevos miembros?	X			
9	¿Se hace del conocimiento de los integrantes de la Junta Directiva las funciones que deben desempeñar?	X			Existen capacitaciones.
10	¿Existe un encargado para velar por el cumplimiento de los lineamientos que rigen el funcionamiento de la asociación?	X			La Junta de Vigilancia
11	¿Cultivan la semilla certificada de maíz H59?	X			
12	¿Han solicitado préstamos a alguna institución financiera?	X			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
13	¿Se toman en cuenta las responsabilidades de los puestos claves para establecer objetivos?	X			
14	¿Se aplican valores morales y éticos para el establecimiento y logro de objetivos?	X			
15	¿La asociación cuenta con objetivos para alcanzar sus metas garantizando el bienestar de los trabajadores?	X			
16	¿La contabilidad formal es parte de los objetivos de la asociación?		X		Se encuentra dentro de los estatutos pero no la ponen en práctica.
17	¿La presentación de estados financieros se considera importante para la asociación?		X		No cuentan con contabilidad

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
					formal
18	¿Evalúan los objetivos de la asociación periódicamente?	X			
19	¿Los objetivos estratégicos van encaminados a cumplir la misión de la asociación?	X			
20	¿Consideran importante la obtención de créditos financieros para el cumplimiento de las actividades de la asociación?	X			
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
21	¿Se respeta la jerarquía en la toma de decisiones?		X		Toda decisión recae sobre el presidente.
22	¿El personal aplica normas de conductas en el desempeño de sus labores?	X			
23	¿Los trabajadores han sufrido algún tipo de accidente desarrollando sus obligaciones laborales?		X		No por el momento.
24	¿Considera que la contabilidad le ayudaría a identificar riesgos?	X			
25	¿La información presentada en los estados financieros le ayudaría a identificar áreas de riesgos?			X	No cuentan con contabilidad formal.
26	¿Los asociados ponen en práctica los lineamientos del estatuto que posee la asociación?	X			Tratan de hacerlo.
27	¿Los miembros de la Junta Directiva poseen por escrito las funciones que deben desarrollar en su gestión?	X			

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
28	¿La Junta Directiva posee información de contacto sobre los miembros que integran la asociación agropecuaria?	X			
29	¿Tiene conocimiento de los proyectos que Alba Alimentos está desarrollando en Ahuachapán?	X			
30	¿La falta de recursos económicos ocasionada por la negación de préstamos de instituciones financieras les ha ocasionado problemas para poder sembrar y/o cosechar?	X			No se compran en tiempo los insumos necesarios para el cultivo.
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
31	¿Se han enfrentado problemas con la cosecha por no haber respetado una orden específica?	X			
32	¿En la administración se aplican valores morales y éticos?	X			
33	¿La asociación brinda a sus empleados el material de protección adecuado al personal de campo para que desarrollen sus actividades?		X		Solo capacitación sobre seguridad industrial.
34	¿El personal de campo utiliza el material de protección adecuado para desarrollar sus actividades?	X			Cada quien lo adquiere
35	¿Manejan libros contables donde se tenga registro de las transacciones diarias?	X			Anotaciones de ingresos y egresos

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
36	¿Cuándo se reúnen los asociados se revisan los estados financieros si los hubiere?			X	
37	¿Los nuevos asociados firman una carta de aceptación de los estatutos de la asociación?	X			
38	¿El balance general y el estado de resultado están aprobados por la Asamblea General o Congreso Nacional?			X	
39	¿Existen expedientes con la información de cada uno de los asociados?	X			
40	¿Poseen libro de actas numerados de manera correlativa autorizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería?	X			Están en blanco
41	¿Los bajos costos que Alba Alimentos ofrece al mercado, de alguna manera les atraen pérdidas para la cosecha de la asociación?	X			
42	¿Los asociados alguna vez han solicitado un préstamo a una institución financiera por su propia cuenta?		X		
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>					
43	¿Han efectuado despidos por no tomar en cuenta un orden?	X			Se han dado exclusiones de asociados
44	¿Se imponen sanciones a quienes no aplican valores morales y éticos en sus actividades?	X			Sí, como las exclusiones
45	¿Existe un Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de la asociación?	X			

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
46	¿Se ha contratado a una persona que posea conocimientos contables aparte del contador, para que le ayude a éste a llevar contabilidad formal?		X		
47	¿Han aplicado las causales de exclusión en los casos que menciona el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las asociaciones agropecuarias?	X			
48	¿Han aplicado las causales de suspensión que menciona el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las asociaciones agropecuarias?	X			
49	¿Existe una persona encargada de administrar los expedientes de los asociados?	X			Secretario y/o Junta de Vigilancia
50	¿La asociación ha considera realizar un crédito con Alba Alimentos para aumentar su producción?				
51	¿Existe acercamiento por parte de la asociación a instituciones financieras con el fin de lograr un acuerdo para otorgamiento de créditos?	X			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
52	¿Las decisiones son tomadas por una sola persona?	X			Principalmente sobre el presidente recae la toma de decisiones importantes para la asociación.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
53	¿La administración inculca un clima de valores morales?	X			
54	¿Cuenta con un registro actualizado de accidentes, enfermedades profesionales y sucesos peligrosos, a fin de investigar si éstos están vinculados con el desempeño del trabajo y tomar las correspondientes medidas preventivas?		X		
55	¿Tanto la contabilidad como los estados financieros están elaborados en base a normativa contable aplicable en El Salvador?			X	
56	¿Se ha implementado políticas o procedimientos que puedan identificar riesgos fiscales?			X	
57	¿Existe una persona encargada del resguardo de las aportaciones de los asociados?	X			(Cuenta Mancomunada)
58	¿Poseen un manual de descripción de puestos?	X			
59	¿Poseen recibos de ingreso numerado por las aportaciones que los asociados hacen?	X			
60	¿Cualquier miembro de asociación tiene acceso a los expedientes de los asociados?	X			Depende cual sea la razón
61	¿Buscan asesoría para conocer sobre los planes de créditos que ofrecen las instituciones financieras?		X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
62	¿Cuándo se comunica una orden, se hace de manera verbal o escrita directamente a la persona que la debe ejecutar?	X			Se hace de manera escrita

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
63	¿Difunden constantemente la importancia de poner en práctica valores morales y éticos en las labores?	X			
64	¿Existe la capacitación necesaria y constante de medidas de higiene?	X			
65	¿Se comunican oportunamente eventos dentro de la contabilidad que puedan generar riesgos?			X	
66	¿Se realizan reuniones en donde se presenten los estados financieros de la asociación con el fin que los asociados conozcan el rendimiento de la misma?			X	
67	¿Cuándo se reúnen para tratar temas relacionados impuestos asisten todos los asociados?			X	
68	¿Informan de manera oportuna las reuniones que se hacen con la Asamblea General o Congreso Nacional?	X			
<b>MONITOREO</b>					
69	¿Se verifica si la orden se llevó a cabo efectivamente?	X			
70	¿Se evalúa la práctica de valores morales y éticos en la asociación?	X			
71	¿La Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina u Órgano Contralor verifica que los trabajadores cuenten con el equipo de protección personal que describe el art. 244 del Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo?		X		
72	¿Además de la Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina u Órgano Contralor, la asociación cuenta		X		

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro N°4

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
	con alguien que verifique que el personal de campo cuente con el equipo de seguridad?				
73	¿La Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina u Órgano Contralor verifica que la contabilidad sea llevada de manera puntual y correcta?		X		
74	¿Existe una persona, como un contador, que se encargue de supervisar tanto la contabilidad como la elaboración de los estados financieros?			X	
75	¿Existe un encargado para revisar el área fiscal?			X	
76	¿Existe un encargado de revisar que las aportaciones de los asociados estén al día?	X			El tesorero
77	¿Existe un supervisor que revise la actualización la información de los expedientes de los asociados?	X			Presidente y la Junta de Vigilancia

### 3.2.1.2. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Objetivo del cuestionario: evaluar el ambiente operativo de las asociaciones agropecuarias.

#### CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
<b>AMBIENTE INTERNO</b>					
1	¿Existen quejas dentro de la asociación de los clientes y/o asociados?	X			Sobre todo de los asociados. Ej. No contar con asesoría personalizada.
2	¿Considera que la informalidad por parte de los asociados en cuanto a toma de decisiones genera algún riesgo?	X			
3	¿Conoce quienes están integrando la Junta Directiva?	X			Todos
4	¿Poseen el conocimiento sobre el uso adecuado de agroquímicos?	X			Se imparten capacitaciones periódicas. Se han perdidos cosechas por no haber aplicado de manera adecuada el agroquímico.
5	¿Existe asesoría por parte de especialistas en la rama agropecuaria?	X			Esporádicamente las piden al

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
					CENTA y tienen un ing. agrónomo asignado por el MAG (pero no ve cada cultivo)
6	¿Están informados acerca de la semilla transgénica?	X			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
7	¿La asociación toma en cuenta los comentarios de clientes y/o asociados para establecer los objetivos del negocio?	X			De ambos
8	¿La toma de decisiones se encuentra alineada con el/los objetivos que desea lograr la asociación agropecuaria?	X			
9	¿Dan a conocer los objetivos que tiene la asociación a los miembros que la integran?	X			Desde el principio
10	¿En la definición de los objetivos del negocio ha considerado las pérdidas por plagas y enfermedades en los cultivos?	X			Siempre se hace necesario considerarlas.
11	¿La capacitación continúa sobre agroquímicos está dentro de sus objetivos?	X			
12	¿Los asociados han recibido capacitaciones por parte de personal especialista enviado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?	X			Se cuenta con ing. agrónomo del MAG el cual tiene otras asoc. agropecuarias

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
					bajo su cargo, lo cual dificulta el que se acerque a todas las tierras cultivadas.
13	¿Dentro de los objetivos se encuentra la capacitación continúa acerca de los avances en mejoramiento de la semilla a través de la biotecnología?	X			Sin embargo solo han sembrado una vez muestra de semilla transgénica de tomate y maíz.
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
14	¿Ha desarrollado alguna actividad para identificar los eventos que afecten las relaciones con clientes y/o asociados?	X			Se busca conciliar
15	¿Han implementado alguna actividad para identificar sucesos que puedan generar riesgos en la parte operativa de la asociación?	X			Se observa el crecimiento de la planta, si muestra algunas enfermedades o plagas.
16	¿Las decisiones tomadas van enfocadas a cumplir los objetivos?	X			Todas
17	¿Conoce los tipos de plagas y enfermedades que afectan al cultivo?	X			

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
18	¿Cuenta con una identificación de factores internos y externos que contribuyen a la propagación de enfermedades y plagas de los cultivos?	X			Saben que se pueden dar por factores climáticos, calidad del agroquímico, forma de uso.
19	¿Toma en cuenta dentro de los riesgos la contaminación de los cultivos por exceso de agroquímicos?	X			Se dan la mayoría de veces por descuido
20	¿El personal especializado en el área agropecuaria le ha mencionado los riesgos que tiene la actividad a la que se dedican?	X			El ing. agrónomo del MAG se los ha dicho
21	¿Conoce el costo de adquisición de las semillas transgénicas?	X			Dijeron que este es muy alto y la cantidad de semillas es poca y no todas germinan
22	¿Conoce los beneficios del uso de semillas transgénicas?	X			
23	¿Conoce las desventajas del uso de semillas transgénicas?	X			
24	¿Han sembrado semillas transgénicas?	X			Muestras recibidas

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
25	¿Algún cliente se ha retirado por no haberle tomado en cuenta sus quejas?	X			En especial por no estar de acuerdo con el precio.
26	¿Considera que una toma de decisiones inadecuada afecta la parte operativa y administrativa de la asociación?	X			
27	¿Cuándo hacen reuniones asisten todos los asociados?	X			Se procura, pero se limitan al quórum
28	¿Cuenta con un registro de los cultivos que son afectados por alguna plaga o enfermedad?	X			Todos tienen programa. Algunos no saben leer y escribir.
29	¿Cuenta con un registro de control sobre la aplicación de agroquímicos?	X			
30	¿El especialista les ha mencionado o mostrado algún tipo de herramienta que les permita evaluar los riesgos de la actividad agropecuaria?	X			Se hacen estudios
31	¿Han recibido capacitaciones acerca del uso de organismos modificados genéticamente?	X			
32	¿Disminuyo el uso de insumos agrícolas en la siembras de semilla transgénica?		X		

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>					
33	¿La asociación tiene estrategias enfocadas a la satisfacción de los clientes?	X			
34	¿Existen estrategias que puedan reducir los riesgos que surjan por toma de malas decisiones?	X			
35	¿Existen sanciones por no asistir a las reuniones sin justificación previa?	X			Económicas
36	¿Cuenta con planes de respuesta escritos para combatir las plagas y enfermedades de los cultivos?	X			Se refiere a las guías del CENTA
37	¿Reciben capacitaciones sobre el uso adecuado de agroquímicos?	X			De parte del ing. agrónomo asignado por el MAG
38	¿Los asociados junto al especialista han tratado de buscar la forma de mitigar los riesgos que surgen en las diversas actividades agropecuarias?	X			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
39	¿Verifica que el cliente reciba lo requerido y que este satisfecho con el trato?	X			
40	¿Cuentan con apoyo de especialistas en el área agropecuaria que les asesore en el proceso de toma de decisiones?	X			Ing. agrónomo asignado por el MAG
41	¿Elaboran actas por las reuniones realizadas?	X			No en los libros legales
42	¿El procedimiento que utiliza para combatir las plagas	X			

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
	y enfermedades de los cultivos les dan resultados efectivos?				
43	¿Cuenta con un manual de procedimientos sobre el uso de agroquímicos?	X			Lo provee el CENTA
44	¿Existe de manera verbal o escrita procedimientos que sirvan para la prevención de riesgos en las actividades que realizan?	X			De las dos formas.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
45	¿Las quejas de clientes son atendidas oportunamente?	X			
46	¿Todos los integrantes de la asociación conocen las decisiones que son tomadas por los directivos de la misma?	X			
47	¿Les comunican a los asociados con anticipación las próximas reuniones a realizarse?	X			
48	¿El encargado de evaluar el crecimiento del cultivo informa algún tipo de anomalía de inmediato a sus superiores?	X			El trabajador informa al asociado que corresponde
49	¿Informan al personal la manera adecuada de almacenar los agroquímicos?	X			
50	¿Informan a los asociados sobre la Ley Sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para Uso Agropecuario?	X			Saben que existe la ley
51	¿Realizan reuniones con el especialista donde se les	X			

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS EN EL ÁREA OPERATIVA

Cuadro N°5

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
	informe a los asociados los riesgos a los que los cultivos se exponen y la manera de mitigarlos?				
52	¿Se han llevado a cabo reuniones para evaluar el uso de semillas transgénicas en sus futuros cultivos?		X		
<b>MONITOREO</b>					
53	¿Cuentan con procedimientos para evaluar las observaciones de clientes?	X			
54	¿Cuentan con asesoría de especialistas que les ayude a superar una mala toma de decisiones?	X			Solo la de un ing. agrónomo
55	¿Existe una persona encargada de llevar el control de asistencia de las reuniones?	X			
56	¿Existe supervisión constante en el proceso de cultivo y cosecha del producto agropecuario por parte de un especialista?	X			No es constante, ni personal, solo reciben asesoría, la mayoría, de manera oral
57	¿Existe una persona encargada de revisar el adecuado almacenamiento de agroquímicos?	X			Cada asociado resguarda sus agroquímicos
58	¿Existe un libro de actas donde se tome nota de los puntos tratados y los acuerdos tomados en las reuniones con el especialista?	X			No utilizan los libros autorizados. Lo hacen en provisionales.

### 3.2.2. OBSERVACIÓN, VISITAS Y ENTREVISTAS

Para poder llegar al conocimiento completo de la situación de las asociaciones agropecuarias, se utilizan tanto técnicas de observación, como de visitas y entrevistas.

La visita a una asociación agropecuaria de Ahuachapán fue realizada con el propósito de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación, utilizando la técnica de la observación para contemplar el desarrollo de la misma.

En el caso de la entrevista (que también forma parte de técnicas propias de la metodología cualitativa) permitió precisar los aspectos más significativos de la asociación según criterio del presidente de esta, por lo tanto, estos se convierten en posibles riesgos que posteriormente también son incluidos en una matriz de factores de riesgo

#### 3.2.2.1. VISITA Y ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE AHUACHAPÁN

El día dos de noviembre de 2013 se realizó la visita a una asociación agropecuaria, la cual está ubicada en Ahuachapán, San Lorenzo, se entrevistó con el presidente, se hizo un recorrido por el terreno, lo comentado y observado fue lo siguiente:

##### A. Área administrativa

- ✓ Poseen estructura organizativa, estatutos de la asociación de manera escrita; pero toda la responsabilidad es delegada solo al presidente.
- ✓ No todos los asociados asisten a las reuniones, pero cuando se va realizar la repartición de las utilidades estas personas quieren igual parte, aunque no hayan trabajado de igual manera.
- ✓ No poseen número de registro de contribuyente (NRC), por incertidumbre a no tener la capacidad económica para pagar, por eso optan por vender en el mercado informal.

- ✓ Han recibido capacitaciones sobre cómo llevar la contabilidad, pero no tienen a alguien encargado solo para ello; por el momento la llevan en libros informales (anotaciones de gastos e ingresos) y los libros autorizados se encuentran en blanco.
- ✓ Comentaron que algunos asociados trabajan en terrenos que no son de su propiedad.

#### B. Área operativa

- ✓ Se observó que se cultiva primordialmente maíz, frijol y maicillo; según la explicación obtenida el maíz es el cultivo principal, cuando se dobla para esperar que se seque la planta y poder recoger el maíz, se siembra el frijol, ahorrándose con esto la utilización de estacas, así este último tiene donde enredarse; también mencionaron que se puede sembrar el frijol sin utilizar estacas pero que existe el riesgo que el exceso de lluvia pudra la vaina más fácilmente.
- ✓ Las variedades de maíz que siembran son H5, H59 y criollo, ya que es una variedad que no pasa de los dos metros, debido a que si es más alta los vientos y lluvia pueden doblarla llevando consigo a la pérdida de la planta.
- ✓ También comentaron que no existe preparación previa con arado, solamente con la quema de la hierba utilizando productos químicos.
- ✓ Se encontraron plantas que por colocar más de lo establecidas tienden a deformarse, no crecen y no producen el producto esperado.
- ✓ El terreno que utilizan para cultivar es en ladera, con dificultad para caminar libremente, no poseen cultura para auto protegerse y no utilizan equipo de protección en la aplicación de los herbicidas, ni en ninguna otra tarea que realizan.
- ✓ La asociación no provee equipo de protección a los asociados ni a los mozos debido a que no pueden incurrir en el costo de esto, tampoco se involucran en su seguridad, mencionaron que es responsabilidad de cada quien la forma de manipular y conseguir lo que van a utilizar.

- ✓ Respecto a la mitigación de plagas, dijeron que por los altos costos de los químicos, no pueden aplicarse los fungicidas adecuados a los cultivos, ya que no les alcanza para comprarlos y en sustitución se coloca veneno de acuerdo a la capacidad de cada asociado.
- ✓ Expresaron que no recuperan los costos y por ello no siguen los todos lineamientos que les dan en las capacitaciones impartidas por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) o el técnico asignado, ya que consideran que los precios de los insumos están muy altos y el producto agrícola lo están vendiendo muy barato, debido al precio de mercado.

### 3.2.3. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO

Con base a las respuestas obtenidas en los cuestionarios control interno de las áreas administrativas y operativas se lograron identificar los factores de riesgo presentados en matrices divididas en dos áreas.

### 3.2.3.1. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO ADMINISTRATIVOS

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASE ENFOQUE COSO ERM MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO ÁREA: ADMINISTRATIVA				
No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
1	No se encuentran registrados como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda	Desconocimiento por parte de los asociados sobre de temas de impuestos y trámites tributarios.	No tienen derecho a deducirse el crédito fiscal. Encarecimiento de los cultivos a causa que el crédito fiscal constituye un costo para los bienes respectivos. Perdidas de clientes potenciales.	La Dirección General puede inscribirlos de oficio como contribuyente, ya que según el art. 86 del Código Tributario están obligados a inscribirse desde el momento de su constitución o apertura. Además se obtendrían sanciones según el art. 235 de dicho Código.
2	No llevan contabilidad formal	Inexistencia de registros que revelen cuáles son las operaciones que realiza la asociación.	No conocen cuales son los costos y gastos, por ende no saben la situación financiera real de la asociación.	No existe registro de las transacciones que realiza la asociación, dificultando el componente de COSO ERM de identificación de eventos que puedan perjudicar o beneficiar a la misma.
3	No realizan trabajo en equipo	Mayores gastos de los asociados al trabajar por	Las pérdidas se absorben en conjunto.	Cada asociado trabaja por su cuenta, asumiendo costos y gastos para sus cultivos

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
		su propia cuenta.	Aprovechamiento de otros en la repartición de utilidades. Perdidas de cultivos.	individualmente.
4	No se respeta la estructura organizativa para toma de decisiones	Cada miembro toma sus propias decisiones para sus cultivos o dejan que el presidente decida por toda la asociación, sin involucrarse en ninguna toma de decisiones.	Mala toma de decisiones que recaen en pérdidas de cultivos y disminución de las utilidades para los asociados	Recargan en una sola persona todas las decisiones concernientes a la asociación, dejando de lado el componente de COSO de información y comunicación.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
5	Inasistencia a Reuniones o Juntas de los asociados	Desacuerdo en las decisiones tomadas en beneficio de la asociación que ocasionan la salida de algunos miembros.	Si no existe quórum, las decisiones son tomadas por el presidente de la asociación o el encargado de la misma, siendo muchas veces poco beneficiosas.	No todos los miembros asisten a las reuniones que se realizan con el fin de orientar a los mismos, en cuanto al funcionamiento de la entidad; por lo que no se cumple a cabalidad el componente de COSO ERM de identificación de eventos, pues al no estar todos se dejan de percibir aquellos sucesos que pueden afectar el funcionamiento de la asociación, a su vez existe incumplimiento del art. 11 (e) del Reglamento De Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias en donde se especifica que es una obligación asistir a las asambleas y reuniones convocadas, siendo esto causal de expulsión de la asociación según el art. 15 del mismo reglamento.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
6	Falta de apoyo por parte de los asociados en aspectos administrativos de la asociación.	Nivel bajo o nulo de escolaridad en los asociados.	No están de acuerdo con las acciones a tomar ante una situación, si estas son presentadas por escrito y desconfían para firmarlas con su huella digital.	No pueden leer manuales, informes o cualquier otro documento, de tal manera que se afecta la manera de evaluar el componente COSO ERM de ambiente interno, pues no pueden percibir adecuadamente los riesgos que puedan afectar la asociación y por ende no pueden identificar eventos que perjudiquen los objetivos de la misma.
7	Falta de un local propio donde funcione administrativamente la asociación agropecuaria	No hay un lugar donde puedan ubicarse fácilmente ante un cliente que desee comprar los productos agropecuarios, ni donde realizar las reuniones de junta directiva o con los	Perdida de información importante, concerniente al estatus legal de la asociación.	Dificultad para conseguir nuevos clientes, pues no existe un lugar donde puedan llegar a informarse sobre los productos de la asociación. No hay resguardo físico seguro para la documentación legal o cualquier otro documento que sea de importancia como manuales, instructivos, guías, entre otros.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
		asociados y no hay un lugar seguro para mantener guardada la información importante de la asociación.		
8	No cuentan con préstamos de instituciones financieras	Las instituciones financieras, ya sea bancos o cooperativas que se dediquen al otorgamiento de créditos, no consideran a las asociaciones agropecuarias como entidades que tengan la liquidez suficiente para	No contar con los recursos suficientes para la compra de insumos necesarios para la siembra, cosecha y recolección de la misma, así como para otras necesidades relacionadas a las actividades agrícolas que tenga la asociación; teniendo la necesidad de pedir créditos a Alba Alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pérdidas de cultivos, de manera parcial o total por falta de insumos adecuados.</li> <li>● Retiro de asociados por no contar con el apoyo esperado de la asociación en el ámbito financiero.</li> <li>● Pérdida de la cosecha por no poder cubrir los préstamos adquiridos con Alba Alimentos.</li> </ul>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
		contraer deudas.		
9	Competencia de Alba Alimentos en el mercado	En Ahuachapán Alba Alimentos, alcanza las 3,800 manzanas de producción, especialmente de frijoles y maíz. Por tanto ha logrado posicionarse en el mercado convirtiéndose en competencia directa.	Alba Alimentos ofrece la oportunidad a diversos agricultores para que siembren semilla certificada H59, lo que genera competencia ya que esta variedad de maíz es también cultivada por la mayor parte de asociaciones agropecuarias en Ahuachapán.	Pérdida de mercado, lo que recae directamente en un impacto negativo sobre la rentabilidad y por ende en el funcionamiento de las asociaciones agropecuarias.

### 3.2.3.2. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO OPERATIVOS

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASE ENFOQUE COSO ERM MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO ÁREA: OPERATIVA				
No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
1	Resguardo de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario inadecuado	No existe un lugar dentro de la asociación para guardar los químicos, lo que hace que cada asociado destine dentro de su casa un lugar para ello.	El resguardo no adecuado de los químicos utilizados en la asociación agropecuaria, así como la mal utilización y manipulación puede causar daños a personas, animales, cultivos, corriente o depósitos de agua, fauna y flora.	Un almacén de plaguicidas, no debe estar cerca de las viviendas, hospitales, escuelas, tiendas, mercados de alimentos, depósitos de piensos o tiendas de artículos diversos. Al tiempo que deben estar lejos de los cursos de agua, pozos y otras fuentes de suministro de agua para uso doméstico o para el ganado, ya que éstas podrían contaminarse a raíz de pérdidas o derrames que se produzcan en el almacén.  La infraestructura es parte importante del Ambiente Interno y el no contar con un espacio para resguardar los químicos utilizados en los cuidados de los cultivos, afecta este componente del enfoque COSO ERM.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
2	No se utiliza equipo de protección personal	Muchas de las asociaciones agropecuarias no proporcionan al trabajador de campo un equipo de protección personal que garantice su seguridad por los costos que implica adquirirlos, y en ocasiones es el trabajador quien se rehúsa a utilizarlo por razones de incomodidad.	Los trabajadores están en alto riesgo de sufrir lesiones mortales y no mortales, enfermedades pulmonares relacionadas con el trabajo, enfermedades de la piel, y ciertos tipos de cáncer asociados con el uso de productos químicos y la exposición prolongada al sol. También está el riesgo de sufrir accidentes físicos o intoxicación.	Los trabajadores agropecuarios tienen la obligación de usar todos los equipos de protección personal requeridos por la etiqueta del envase cada vez que usen agroquímicos, de no ser así se está incumpliendo la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y su Reglamento.  Según COSO ERM el ambiente de control refleja que no existe una buena filosofía de gestión de riesgos porque no hay implementación de estrategias de protección en las actividades cotidianas realizadas por el trabajador de campo.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
3	Falta de asistencia técnica en las actividades agropecuarias	El especialista asignado por el MAG no alcanza a dar asesorías a cada asociado y en muchos casos no ha sido asignado uno a la asociación agropecuaria. No solicitan asesoría técnica especial para operar por no incurrir en gastos para ello, basando sus operaciones en conocimientos empíricos que han logrado adquirir mediante la prueba y error. Y lo que saben lo	Pérdidas de cosechas enteras por basar su desarrollo en pruebas y no asesorarse por un especialista.	El MAG asigna un especialista a la asociación. La asistencia técnica en el proceso de cultivo por parte de un agrónomo debería de ser parte importante en las actividades permanentes de supervisión, tomando en cuenta que para ello debe tenerse un compromiso de competencia que forma parte del ambiente interno de la asociación.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
		aprendieron, a fuerza de necesidad, a cultivar y a combatir las plagas con algunos productos que les son vendidos y sugeridos en los agroservicios o entre ellos mismos.		
4	Enfermedades y plagas en el maíz	El maíz es susceptible a varias enfermedades y plagas, que en alguna forma afectan el normal desarrollo de las plantas. Las enfermedades son favorecidas por las condiciones ambientales,	Causan importantes daños económicos a la producción.	Se puede identificar si el cultivo del maíz está siendo afectado por enfermedades y plagas haciendo uso de la Guía Técnica del Cultivo del Maíz, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), dada a conocer a través del CENTA.  La evaluación de riesgos de enfermedades y

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
		el tipo de suelo, la susceptibilidad de los materiales y, en el caso de las enfermedades de origen viral, por las condiciones que favorezcan la migración, establecimiento y supervivencia de los insectos vectores. Los factores que favorecen para que el maíz presente plagas son las condiciones de clima, labores preparatorias del terreno, rotación de		plagas en el cultivo, le permite a la asociación agropecuaria considerar la amplitud del impacto que esto tendría en los objetivos, pudiendo afectar la cosecha y las ganancias de la misma.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
		cultivos y el control de malas hierbas, entre otros.		
5	Cartera de clientes limitada	La mayor parte de asociaciones agropecuarias no están inscritas como contribuyentes de IVA, lo que les ha dificultado comercializar con clientes en un mercado formal. Indiferencia y la mala atención del personal de ventas.	Pérdida de clientes, ya sea antiguos o potenciales.	Según el componente de Ambiente de Control de COSO ERM afecta el valor del liderazgo con los clientes.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
6	Daño en el cultivo del maíz por escasez de agua (Estrés hídrico)	La sequía durante la etapa de establecimiento del cultivo puede matar las plantas jóvenes y reducirla densidad de población, las frágiles matas de maíz no soportan el "estrés hídrico" causado por diez y hasta quince días sin lluvias, y se secan. Además el maíz deja de crecer, no se puede fertilizar y no se puede limpiar.	Pérdidas de cosechas por sequias, plagas y enfermedades. Baja productividad de la siembra (mazorcas más pequeñas). Aumento de costos de producción.	Según el MAG, se necesitan unos 500 milímetros de agua por mes para logra una buena cosecha de maíz.  Los daños y pérdidas en el cultivo del maíz por falta de agua, es un riesgo inherente que debe considerarse en la evaluación de los posibles riesgos.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
7	Daño en el cultivo del maíz por exceso de humedad por lluvias	<p>Cuando el exceso de humedad ocurre por un período de tres a seis días en el momento en que las plantas de maíz están a la altura de la rodilla, puede causar una reducción de los rendimientos de entre 30 y 50%; sin embargo, si el exceso de humedad ocurre durante la floración, la pérdida de rendimiento será menor.</p>	<p>Desarrollo del cultivo será considerablemente perjudicado y sufrirá a causa de la incapacidad del sistema radical para absorber cantidades adecuadas de humedad.</p> <p>Reducción de la población y se retardará el crecimiento con la consecuente pérdida de rendimiento.</p> <p>Aumento de costos de producción.</p>	<p>Según el MAG, se necesitan aproximadamente 500 milímetros de agua por mes para logra una buena cosecha de maíz.</p> <p>El exceso de agua por lluvias en los cultivos es un factor climático que en muchas ocasiones lleva a pérdidas importantes de maíz, convirtiéndose en un riesgo inherente según el componente de COSO ERM de evaluación de riesgos.</p>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	QUE PUEDE SUCEDER
8	Pérdida de temporadas para cultivar	Los asociados no cuentan con terrenos propios para cultivar, sino que son alquilados o prestados.	Pérdida de temporadas para cultivar, por lo que las ganancias son mínimas o nulas para la asociación, pues no todos sus miembros cosechan.	El dueño del terreno puede venderlo o alquilarlo a otra persona.
9	Capacidad adquisitiva de semilla transgénica	Deben comprar semillas cada vez que necesiten cultivar. Menos cantidad de semilla a mayor precio.	No poseer la capacidad adquisitiva suficiente para comprar la semilla a cultivar.	Puede haber pérdida parcial o total en la cosecha anterior, lo que podría generar no poder comprar la semilla, o no comprar la cantidad suficiente para cubrir costos.

### 3.2.4. MATRIZ DE RIESGOS IDENTIFICADOS

La autoevaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

#### ✓ Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

#### ✓ Escala de medición

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. En la Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado/Técnicas de Aplicación (COSO ERM) se establecen cuatro tipos generales de medida: nominal, ordinal, de intervalo y de proporción.

Para el caso de medir los riesgos en las asociaciones agropecuarias se utilizara la "medición ordinal" la cual es de tipo cualitativa, en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos.

La escala de medición ordinal es la siguiente:

NIVEL	ESCALA
1	Muy Baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alta
5	Muy Alta

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado/Técnicas de Aplicación (COSO)-Fig. 5.3

Mapa de riesgos estratégicos

Definición de riesgos combinados:

DE	A	RIESGO	ETIQUETA
1	5	Muy Bajo	Verde
6	10	Bajo	Amarillo
11	15	Moderado	Amarillo
16	20	Alto	Rojo
21	25	Muy Alto	Rojo

Fuente: Criterio Propio

### 3.2.4.1. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO IDENTIFICADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASE ENFOQUE COSO ERM MATRIZ DE RIESGOS IDENTIFICADOS ÁREA: ADMINISTRATIVA						
No.	FACTOR DE RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGOS COMBINADOS	ETIQUETA
1	No se encuentran registrados como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda	A	4	4	16	<b>ALTO</b>
2	No llevan contabilidad formal	B	3	4	12	<b>MODERADO</b>
3	No realizan trabajo en equipo	C	4	3	12	<b>MODERADO</b>
4	No se respeta la estructura organizativa para toma de decisiones	D	4	4	16	<b>ALTO</b>
5	Inasistencia a Reuniones o Juntas de los asociados	E	3	4	12	<b>MODERADO</b>
6	Falta de apoyo por parte de los asociados en aspectos administrativos de la asociación.	F	4	4	16	<b>ALTO</b>
7	Falta de un local propio donde funcione administrativamente la asociación agropecuaria	G	3	3	9	<b>BAJO</b>
8	No cuentan con préstamos de instituciones financieras	H	4	4	16	<b>ALTO</b>
9	Competencia de Alba Alimentos en el mercado	I	5	4	20	<b>ALTO</b>

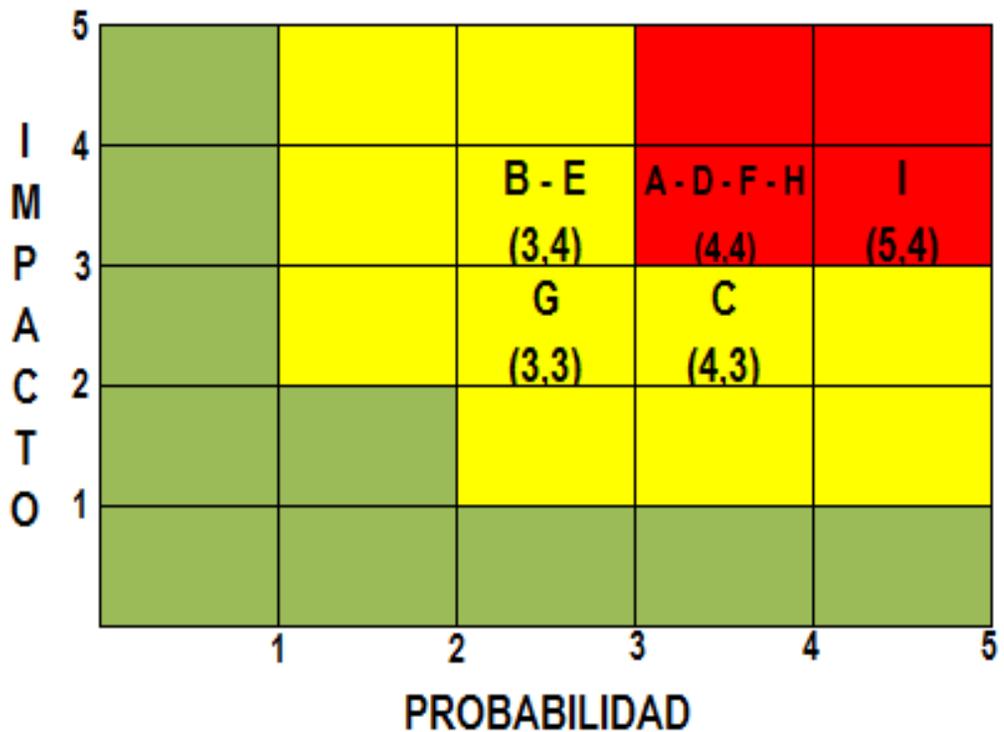
### 3.2.4.2. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO IDENTIFICADOS DEL ÁREA OPERATIVA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASE ENFOQUE COSO ERM MATRIZ DE RIESGOS IDENTIFICADOS ÁREA: OPERATIVA						
No.	FACTOR DE RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGOS COMBINADOS	ETIQUETA
1	Resguardo de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario inadecuado	A	5	5	25	<b>MUY ALTO</b>
2	No se utiliza equipo de protección personal	B	4	4	16	<b>ALTO</b>
3	Falta de asistencia técnica en las actividades agropecuarias	C	3	4	12	<b>MODERADO</b>
4	Enfermedades y plagas en el maíz	D	5	4	20	<b>ALTO</b>
5	Cartera de clientes limitada	E	4	4	16	<b>ALTO</b>
6	Daño en el cultivo del maíz por escasez de agua (Estrés hídrico)	F	3	4	12	<b>MODERADO</b>
7	Daño en el cultivo del maíz por exceso de humedad por lluvias	G	3	4	12	<b>MODERADO</b>
8	Pérdida de temporadas para cultivar	H	2	5	10	<b>BAJO</b>
9	Capacidad adquisitiva de semilla transgénica	I	3	4	12	<b>MODERADO</b>

### 3.2.5. MAPA DE RIESGOS

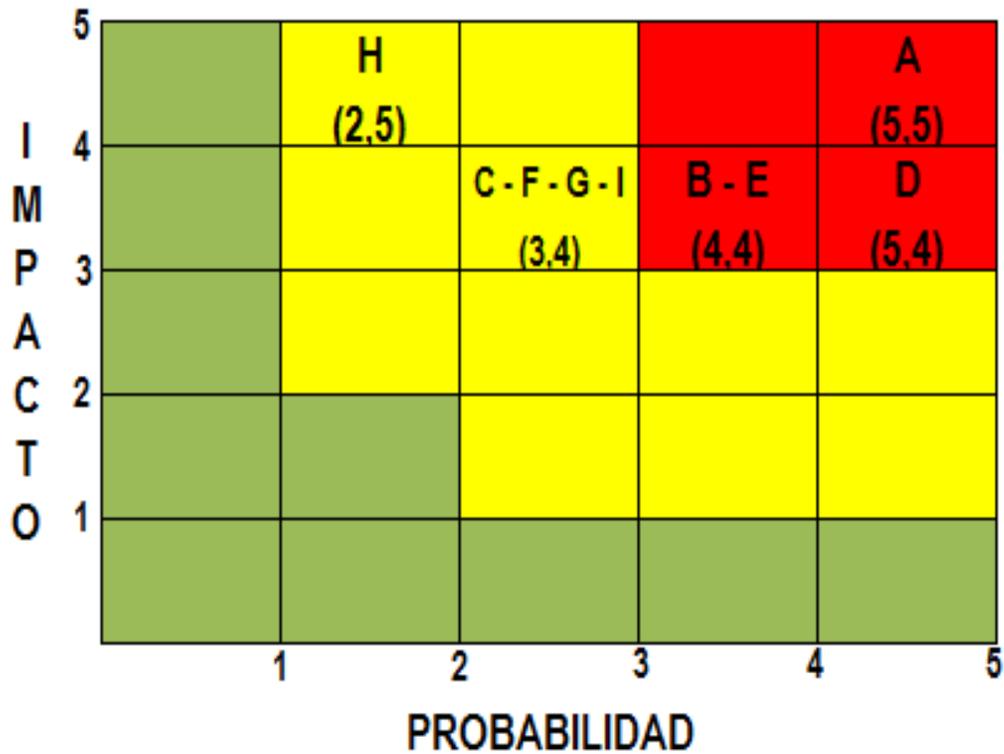
#### 3.2.5.1. MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RIESGO
1	No se encuentran registrados como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda	A
2	No llevan contabilidad formal	B
3	No realizan trabajo en equipo	C
4	No se respeta la estructura organizativa para toma de decisiones	D
5	Inasistencia a Reuniones o Juntas de los asociados	E
6	Falta de apoyo por parte de los asociados en aspectos administrativos de la asociación.	F
7	Falta de un local propio donde funcione administrativamente la asociación agropecuaria	G
8	No cuentan con préstamos de instituciones financieras	H
9	Competencia de Alba Alimentos en el mercado	I



### 3.2.5.2. MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RIESGO
1	Resguardo de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario inadecuado	A
2	No se utiliza equipo de protección personal	B
3	Falta de asistencia técnica en las actividades agropecuarias	C
4	Enfermedades y plagas en el maíz	D
5	Cartera de clientes limitada	E
6	Daño en el cultivo del maíz por escasez de agua (Estrés hídrico)	F
7	Daño en el cultivo del maíz por exceso de humedad por lluvias	G
8	Pérdida de temporadas para cultivar	H
9	Capacidad adquisitiva de semilla transgénica	I



### 3.2.6. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO EVALUADOS

#### 3.2.6.1. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO EVALUADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASE ENFOQUE COSO ERM MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS ÁREA: ADMINISTRATIVA		
No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
1	No se encuentran registrados como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda	Buscar asesoría en el área tributaria para inscribirse como contribuyentes para el pago de impuestos.
2	No llevan contabilidad formal	Contratar a una persona especialista en el área contable para que se encargue de registrar todas las transacciones de la entidad y tenerlas al día para poder elaborar de manera oportuna estados financieros que revelen el curso de la asociación, así como también para que se presenten en tiempo las respectivas declaraciones del pago de impuestos.  Pedir apoyo a universidades, en facultades de economía, para que a través de jóvenes que presten servicio social se actualice la con contabilidad.
3	No realizan trabajo en equipo	Fomentar buenas relaciones personales entre los asociados para trabajar de manera conjunta para evitar pérdidas y hacer una repartición justa de utilidades.
4	No se respeta la estructura organizativa para toma de decisiones	Respetar la cadena de mando que representa la estructura organizativa y sancionar a aquella persona que tome decisiones en pro de los asociados sin hacer mención a

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		la Junta Directiva para ello.
5	Inasistencia a Reuniones o Juntas de los asociados	Suspender al asociado que sin causa justificada no se presenta a 2 asambleas generales y de reincidir excluirlo de la asociación, según los artículos 14 y 15 literal b) del Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de la Asociaciones Agropecuarias. Sancionar económicamente a los asociados que falten con frecuencia a las reuniones que organiza la asociación, con el fin de que se involucren en las actividades tanto administrativas como operativas de la misma.
6	Falta de apoyo por parte de los asociados en aspectos administrativos de la asociación.	Buscar apoyo por parte del Ministerio de Educación, ONG'S o de manera particular para que les brinden programas de alfabetización a los miembros de la asociación y de esta manera que el no saber leer y escribir no sea causa para los asociados para negarse a desempeñar un cargo en las comisiones.
7	Falta de un local propio donde funcione administrativamente la asociación agropecuaria.	Buscar financiamiento para la compra o arrendamiento de un local que pueda servir como oficinas administrativas y punto de reunión de los miembros de la asociación.
8	No cuentan con préstamos de instituciones	Buscar asesoramiento financiero y apoyo por parte de instituciones tanto financieras

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: ADMINISTRATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
	financieras.	como ONG'S para lograr convenios y una mayor inversión económica, que ayuden a mejorar el funcionamiento y productividad de las actividades agropecuarias de la asociación.
9	Competencia de Alba Alimentos en el mercado.	Ofertar productos de alta calidad a un precio justo que compitan con los productos de Alba Alimentos.

### 3.2.6.2. MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO EVALUADOS DEL ÁREA OPERATIVA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASE ENFOQUE COSO ERM MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS ÁREA: OPERATIVA		
No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
1	Resguardo de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario inadecuado	<p>El Reglamento General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo establece en el art. 204 que el personal directivo del lugar de trabajo y el responsable directo del almacenamiento de estas sustancias están obligados a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Obtener y transmitir información sobre las propiedades de las sustancias, para lo cual dispondrán en todo momento de los datos de las hojas de seguridad de los productos almacenados y si fuere necesario, obtendrán información complementaria que no figure en la misma.</li> <li>2) Controlarán en todo momento que los envases y embalajes estén correctamente etiquetados.</li> <li>3) Mantener actualizado el Inventario de Sustancias Químicas que se utilizan en el lugar de trabajo, clasificadas por el tipo y grado de peligrosidad.</li> <li>4) Establecerán procedimientos de trabajo seguros, los pondrán en práctica y comprobarán su exacto cumplimiento.</li> <li>5) Elaborarán y actualizarán un plan de almacenamiento, en el que figurará:</li> </ol>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		<p>La cantidad máxima total admisible de sustancia almacenada, cantidad máxima admisible de cada clase de sustancia, cantidad real almacenada de cada producto; información que se actualizará diariamente, ubicación de los almacenamientos en locales diferentes o en zonas diferentes dentro de un mismo local, en relación con la incompatibilidad de la sustancia, alturas máximas y condiciones de apilamiento en relación a la fragilidad de los envases y a sus propiedades, distribución interior del espacio de los locales, asegurando la amplitud de pasillo y espacio de maniobra que requiera la movilización manual o mecánica de la carga y señalización y prohibición de almacenamiento en salidas y vías de evacuación.</p> <p>6) Elaborarán y dispondrán de un plan de revisiones periódicas para asegurar que las instalaciones y dispositivos de seguridad permanecen operativos en todo momento.</p> <p>7) Garantizarán la formación del personal que trabaja en estas instalaciones y en particular: El conocimiento de los riesgos relacionados con la manipulación de las sustancias peligrosas almacenadas, las medidas preventivas aplicables, las reglas de comportamiento a observar y la utilización de los equipos de protección personal, el comportamiento a seguir en caso de cualquier contingencia, los procedimientos de</p>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		<p>eliminación de residuos y las medidas a aplicar en caso de derrame, el conocimiento de los procedimientos seguros de trabajo, función y uso correcto de los elementos e instalaciones de seguridad y consecuencias que se derivarán de su incorrecto funcionamiento.</p> <p>Bodega de sustancias químicas (Art. 205 Reglamento General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo)</p> <p>Las sustancias químicas se almacenarán en locales distintos a los de trabajo o en recintos completamente aislados; en los puestos o lugares de trabajo sólo se depositará la cantidad estrictamente necesaria para el proceso de fabricación. Se prohíbe el almacenamiento conjunto de materias que al reaccionar entre sí puedan causar incendio, igualmente se prohíbe el almacenamiento conjunto de sustancias inflamables y el de sustancias tóxicas o muy tóxicas.</p> <p>Indicación de toxicidad de agroquímicos (art. 242 Reglamento General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo)</p> <p>Los envases de agroquímicos dispondrán de las etiquetas respectivas en las que se</p>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		<p>indique el grado de toxicidad del producto que contienen. Las etiquetas estarán claramente marcadas con el color característico de la categoría toxicológica de la sustancia, contendrán la información de la forma en que debe utilizarse el preparado, las precauciones básicas que deben observarse durante su aplicación y las medidas de primeros auxilios en caso de intoxicación.</p> <p>El empleador exigirá a sus proveedores que los productos estén correctamente etiquetados, con su respectiva viñeta y en el idioma castellano. Las etiquetas estarán diseñadas de acuerdo a las especificaciones señaladas en las normas expedidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. (art. 243 Reglamento General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo)</p> <p>Etiquetas (art. 222 Reglamento General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo)</p> <p>Todos las sustancias químicas portarán como mínimo las siguientes indicaciones:</p> <p>1. El producto químico llevará adherida a su recipiente dibujos y/o textos en forma de</p>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		<p>rótulos o etiquetas, que podrán ir grabados o pegados al mismo y que, en ningún caso, sustituirán a la señalización de seguridad existente.</p> <p>2. Las etiquetas como mínimo deberán contener lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nombre de la sustancia o preparado.</li> <li>b) Nombre, dirección, teléfono del fabricante o importador.</li> <li>c) Símbolos o dibujos indicativos de peligro.</li> <li>d) Descripción de los riesgos, tanto de exposición crónica como aguda.</li> <li>e) Precauciones y medidas preventivas en su manejo y utilización.</li> <li>f) Medidas a tomar en caso de accidentes y primeros auxilios.</li> </ul>
2	No se utiliza equipo de protección personal	<p>El equipo de protección personal de acuerdo al Reglamento General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo en el art. 244 establece que constará de las siguientes prendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sombrero de ala ancha.</li> <li>b) Overol o camisa de manga larga.</li> <li>c) Botas de hule.</li> </ul>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		d) Guantes impermeables. e) Lentes de seguridad o pantallas faciales. f) Máscara para polvos o vapores, según el caso. Además este reglamento establece que con el objeto de disminuir la incomodidad proporcionada por el equipo de protección personal, el empleador deberá en lo posible, utilizar agroquímicos de la menor toxicidad posible y aplicar el agroquímico en las horas más frescas del día, cuando sea más cómodo llevar el equipo protector. Una vez terminada la jornada laboral, los trabajadores deberán lavarse o bañarse, según sea el caso, depositando la ropa sucia o contaminada en los sitios destinados para ese efecto.
3	Falta de asistencia técnica en las actividades agropecuarias	Contratación de un agrónomo para que brinde asesoría para cosechar maíz. Solicitar al CENTA asesorías de como cultivar el maíz.
4	Enfermedades y plagas en el maíz	Seleccione y prepare el terreno, esto proporciona un punto firme de partida. Para ello se debe evitar establecer el cultivo en terrenos altamente infestados con maleza, sobre todo del tipo perenne, hospederas importantes de insectos plaga o

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		<p>enfermedades comunes para el maíz.</p> <p>Realice una selección del híbrido a sembrar, ya que la resistencia genética de cada material hacia una plaga determinada es diferente.</p> <p>Utilice dosis adecuadas de fertilización.</p>
5	Cartera de clientes limitada	<p>Obtener el Número de Registro de Contribuyente (NRC) para poder comercializar en un mercado formal.</p> <p>Desarrollo de estrategias y soluciones para evitar la fuga de clientes como por ejemplo dedicándole al cliente un trato personalizado y ofreciéndole un producto que lo satisfaga.</p>
6	Daño en el cultivo del maíz por escasez de agua (Estrés hídrico)	<p>1. Aumentar la retención de agua en el suelo utilizando una cubierta, curvas de nivel o surcos con represas para mejorar la infiltración, o efectuando una aradura profunda. Usar la labranza de conservación para reducir la pérdida de agua en el suelo.</p> <p>2. Reducir la demanda de agua del cultivo utilizando una densidad menor de siembra.</p>

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 BASE ENFOQUE COSO ERM  
 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGOS EVALUADOS  
 ÁREA: OPERATIVA

No.	FACTOR DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
		3. Sembrar en un momento diferente del año para reducir el riesgo de sequía. 4. Encalar para que el pH favorezca el crecimiento radical. 5. Mejorar el control de malezas. 6. Instalación de un sistema de riego.
7	Daño en el cultivo del maíz por exceso de humedad por lluvias	En muchos casos, el drenaje superficial puede ayudar a reducir el exceso de agua
8	Pérdida de temporadas para cultivar	Firmar contratos con los dueños de las tierras donde se especifique el tiempo que utilizaran para cultivarlas, esto con el fin de evitar desalojos en épocas de cosechas; buscar financiamiento para que los asociados puedan comprar sus propios terrenos para cultivarlos o arrendar un solo terreno donde puedan cultivar todos los asociados en conjunto y repartirse costos.
9	Capacidad adquisitiva de semilla transgénica	Utilizar variedades que después de una buena cosecha puedan guardar semillas para cultivarlas después.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- a) Las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán carecen de controles internos debido en gran parte a que no cuentan con una formalidad administrativa, y al desinterés de los asociados en apoyar a la administración de las mismas.
- b) Con la herramienta de autoevaluación de riesgos con base COSO ERM aplicada en este trabajo, se determinó que las asociaciones agropecuarias del departamento de Ahuachapán poseen riesgo alto en sus operaciones, debido a que no utilizan el equipo de protección adecuado al manipular los químicos y trabajar en los terrenos, incumpliendo con la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, esto se debe a la falta de capacidad económica de cada asociado, ya que estos trabajan de manera independiente sus tierras; y debido al alto costo de los insumos no logran aplacar de manera eficiente las plagas y enfermedades, lo cual conlleva en muchas ocasiones a la pérdida parcial o total del cultivo.
- c) Las asociaciones agropecuarias están reguladas directamente por el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, este establece los deberes, derechos e infracciones al incumplimiento; además de cómo deberá estar constituido el gobierno, sus funciones y obligaciones. Basados en la entrevistas, cuestionarios y encuestas, se encontró que en la práctica toda la responsabilidad recae sobre el presidente de la asociación, además existe poco interés de los asociados y se demuestra con la inasistencia a las reuniones, generando toma de decisiones inadecuadas, lo que aumenta el riesgo de pérdida de cultivos o del producto agrícola.
- d) Los asociados al no saber leer y escribir afecta directamente sus cultivos, ya que existe el riesgo que a causa de no poder leer las indicaciones de la etiqueta se dé una manipulación inadecuada de los pesticidas, herbicidas, fungicidas y fertilizantes. Además no cuentan con el

conocimiento de la situación financiera actual, lo que se debe a las limitaciones de recursos económicos para pagar por sueldos u honorarios a un contador.

- e) El medio en el que gran parte de las asociaciones agropecuarias de Ahuachapán se desenvuelven es el mercado informal, esto debido a que no poseen documentación tributaria para captar clientes que necesitan efectuar sus compras por medio de crédito fiscal.
- f) De acuerdo a la investigación realizada uno de los riesgos más recurrentes de las asociaciones agropecuarias en la rama operativa son las plagas o enfermedades que atacan los cultivos, ya que si no se les da el cuidado adecuado a las plantaciones y no se les aplica el agroquímico apropiado ocasionan pérdidas parciales o totales de las cosechas, causando detrimentos en las utilidades a repartir entre los asociados.
- g) Según lo investigado, las asociaciones agropecuarias no poseen préstamos con ninguna institución financiera, pues al no tener contabilidad formal y no presentar estados financieros que demuestran la situación económica real del negocio, éstas entidades se niegan a concederles créditos, pues consideran que no poseen los recursos necesarios para solventar deudas contraídas ya sea a corto o largo plazo.
- h) La competencia en el mercado de los productos de Alba Alimentos genera la posibilidad de bajar la rentabilidad a niveles críticos que podrían afectar el funcionamiento operativo y poner en riesgo el negocio en marcha de la asociación agropecuaria, esto debido a los precios bajos que ofrecen a los clientes.
- i) Que las asociaciones conocen acerca de las ventajas y desventajas del uso de la semilla transgénica, además de que genera un riesgo de no poseer la capacidad adquisitiva por su alto costo para próximos cultivos.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- a) Poner en práctica la herramienta de autoevaluación que se propone en este trabajo de investigación para identificar los eventos que generan riesgos en la asociación agropecuaria, con el fin de crear un ambiente de cultura de riesgos, siendo el encargado de ejecutar a ésta, la Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina.
- b) Elaborar un listado de los materiales básicos que los asociados necesitan en cuestión de seguridad personal y químicos necesarios para sus cosechas, para buscar un proveedor que les otorgue descuentos por compras al por mayor.
- c) Fomentar a través de capacitaciones la concientización sobre las responsabilidades que cada asociado posee y poner en práctica las sanciones que establece el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias y los estatutos que posee la asociación.
- d) Pedir a una ONG ayuda para los miembros de la asociación que no saben leer, escribir o ambas; buscar apoyo de universidades, facultades de economía, para que a través de horas sociales puedan actualizar y capacitar a un grupo de personas para que posean el conocimiento adecuado sobre el funcionamiento de la asociación en cuanto a lo legal como a lo técnico.
- e) Inscribirse en el Ministerio de Hacienda como contribuyente para obtener el número de registro de contribuyente (NRC) y poder ofertar en el mercado formal.
- f) En caso de no saber cómo dar el cuidado adecuado para un cultivo con plagas o enfermedades consultar con un especialista en la materia, que proporcione una respuesta objetiva y verdadera; y no abocarse al vendedor de agroquímicos que puede dar una recomendación basada en el interés de vender y no pensando si es lo más adecuado para solventar el problema.

- g) Acercarse a instituciones financieras como también a no gubernamentales (ONG'S) para asesorarse sobre la obtención de créditos y a su vez lograr atraer inversión en las actividades agrícolas, que mejoraran en gran medida la situación económica de la asociación agropecuaria.
- h) Generar ofertas que compitan con de Alba Alimentos, en cuanto a calidad y precio, buscando alternativas de financiamiento que permitan brindar productos a costos bajos. También se deben buscar nuevos canales para vender la cosecha a precios justos.
- i) Crear un lugar en la asociación donde guarden semilla de cultivos anteriores para nuevas siembras en caso de no poder comprar para el próximo cultivo. También se podría cultivar en unos terrenos semilla transgénica y otra parte con la semilla que se ha estado trabajando anteriormente (hibrida o criolla).

## BIBLIOGRAFÍA

**Banco Central de Reserva de El Salvador/Revista Trimestral**, El Salvador Enero-Marzo 2013.

Disponible en <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/2092796608.pdf>

**Código de Comercio**, Decreto No.: 671, Diario Oficial No.: 140, Tomo No.: 228. Disponible en

<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio>

**Código de Salud**. Decreto n° 955, Diario Oficial n° 86, Tomo n° 299 del 11 de mayo de 1988.

REFORMAS D.O. N° 140, Tomo 304, del 28 de julio de 1989; D.O. N° 223, Tomo 313, del 28 de noviembre de 1991; D.O. N° 84, Tomo 315, del 11 de mayo de 1992; D.O. N° 7, Tomo 322, del 11 de enero de 1994; D.O. N° 61, Tomo 330, del 27 de marzo de 1996; D.O. N° 65, Tomo 339, del 3 de abril de 1998; D.O. N° 40, Tomo 350, del 23 de febrero de 2001. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-saulud>

**Código Tributario**, reformas 2011. Ministerio de Hacienda, Decreto n°230. Disponible en

[http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Tributaria/Leyes/Codigo\\_Tributario\\_reformas\\_2011\\_CSJ.pdf](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Tributaria/Leyes/Codigo_Tributario_reformas_2011_CSJ.pdf)

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado/Técnicas de Aplicación September 2004.

Disponible en

<http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>

**Constitución de la República de El Salvador.** Origen: Órgano Legislativo. Decreto n° 38, fecha de publicación 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial n° 234 Tomo n° 281. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/constitu/images/pdf/con\\_vige.pdf](http://www.csj.gob.sv/constitu/images/pdf/con_vige.pdf)

**Gestión de Riesgos y Continuidad del Negocio.** "ISAGEN". Disponible en [http://www.isagen.com.co/informe-de-gestion/2012/gestion\\_riesgo.html](http://www.isagen.com.co/informe-de-gestion/2012/gestion_riesgo.html). Consultado el 1 de abril de 2014.

**Guía Técnica del Cultivo del Maíz.** Autor: Ing. Héctor Deras Flores. Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/regiones/central/salvador/Documents/Documentos%20PAF/GuiaTecnicaelCultivodelMaiz.pdf>

**Historia económica de El Salvador.** "Wikipedia la enciclopedia libre". Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_El\\_Salvador](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_econ%C3%B3mica_de_El_Salvador) Consultado el 17 de junio de 2013

**Ley Básica de la Reforma Agraria.** Origen: Junta Revolucionaria de gobierno, Decreto n° 153, Diario oficial n° 46, Tomo n° 266, publicación 05 de marzo de 1980,. Disponible en <http://www.jurisprudencia.gob.sv/VisorMLX/Documento/Documento.aspx?Data=EAyjNddirTEs2y7ZhvPtILe5TyMnFpk0haCCQAJorGSg1VVt/DD47NcrphJoh2LhUaMQqiebXfwfb64zi60vu+qvjwUp3PxUyrBR8i/7pKLWGVHjWS7FQcY3eFyma25rH7PxQbipKbW+eG/2grMs+CF2ITLSjyVNlmdtKYryKNKWsbjx0RgaTz5DvR1Mnxn+lg%3D%3D>

**Ley de Áreas Naturales Protegidas.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto n° 579, fecha de publicación 15 de febrero de 2005, Diario oficial n° 32, Tomo N° 366. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AREAS\\_NATURALES/LEY\\_AREAS\\_NATURALES\\_PROTEGIDAS.pdf](http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AREAS_NATURALES/LEY_AREAS_NATURALES_PROTEGIDAS.pdf)

**Ley de Certificación de Semillas y Plantas.** Origen: Órgano Legislativo, fecha de publicación 17 de febrero de 1971, Diario oficial n° 33, Tomo n° 230. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/LEY\\_CERTIFICACION\\_SEMILLAS\\_PLANTAS.pdf](http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/LEY_CERTIFICACION_SEMILLAS_PLANTAS.pdf)

**Ley de Complementación Alimentaria para los Trabajadores Agropecuarios.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto n° 767, fecha de publicación 20 de mayo de 1991, Diario oficial n° 90, Tomo n° 311. Reformas: (1) D.L. N° 682, del 11 de abril de 1996, publicado en el D.O. N° 81, Tomo 331, del 3 de mayo de 1996. (DECRETO QUE CONTIENE LA LEY DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL SECTOR TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL). Disponible en <http://elsalvador.abogadosnotarios.com/ley-para-la-complementacion-alimentaria-para-los-trabajadores-agropecuarios/>

**Ley de Conservación de Vida Silvestre.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto n° 844, fecha de publicación 25 de mayo de 1994, Diario Oficial n° 96, Tomo n° 323. Reforma: (1) D.L. N° 441, del 7 de junio de 2001, publicado en el D.O. N°133, Tomo 352, del 16 de julio de 2001. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/BIODIVERSIDAD/LEY\\_CONSERVACION\\_VIDA\\_SILVESTRE.pdf](http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/BIODIVERSIDAD/LEY_CONSERVACION_VIDA_SILVESTRE.pdf)

**Ley General de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.** Órgano Legislativo, Decreto N° 254, Diario Oficial 82, Tomo 387 de fecha 05 de mayo de 2010. Disponible en <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/ley-prevencion-riesgos-lugares-trabajo.pdf>

**Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto n° 296, Diario Oficial 143, Tomo n° 316 publicado en fecha 31 de julio 1992. Reformas: (15) Decreto Legislativo No. 224 de fecha 12 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 237, Tomo 385 de fecha 17 de diciembre de 2009. Disponible en <http://www.transparenciafiscal.gob.sv/>

portal/page/portal/PCC/SO\_Administracion\_Tributaria/Leyes/Ley%20Imp.%20Transf.%20de%20BM%20y%20PdS%20(IVA).pdf

**Ley de Impuesto Sobre La Renta, con reformas 2012.** Ministerio de Hacienda. Decreto 134, Diario oficial 242, Tomo 313. Disponible en [http://www.Transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Tributaria/Leyes/LEY\\_DE\\_IMPUESTO\\_SOBRE\\_LA\\_RENTA\\_CON\\_REF.\\_HASTA\\_DIC.2012.pdf](http://www.Transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Tributaria/Leyes/LEY_DE_IMPUESTO_SOBRE_LA_RENTA_CON_REF._HASTA_DIC.2012.pdf)

**Ley del Régimen Especial de La Tierra En Propiedad de Las Asociaciones Cooperativas, Comunales y Comunitarias Campesinas y Beneficiarias De La Reforma Agraria.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto N°: 719, publicación el 31 de mayo de 1996, Diario Oficial n° 100 Tomo n 331. Reformas: (5) D.L. N° 1132, del 22 de enero del 2003, publicado en el D.O. N° 34, Tomo 358, del 20 de febrero del 2003. Disponible en <http://elsalvador.abogadosnotarios.com/ley-del-regimen-especial-de-la-tierra-en-propiedad-de-las-asociaciones-cooperativas-comunales-y-comunitarias-campesinas-y-beneficiarias-de-la-reforma-agraria/>

**Ley de Medio Ambiente.** Decreto n°233, Diario oficial n° 79, Tomo n° 339, fecha de publicación 04 de mayo de 1998. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-medio-ambiente>

**Ley de Sanidad Vegetal y animal.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto n° 524, Diario oficial n° 234, Tomo n° 329, fecha de publicación 18 de diciembre de 1995. Reformas: (1) D. L. N° 917, del 15 de diciembre de 2005, publicado en el D.O. N° 8, Tomo 370, del 12 de enero de 2006. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/LEY\\_SANIDAD\\_VEGETAL\\_ANIMAL.pdf](http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/LEY_SANIDAD_VEGETAL_ANIMAL.pdf)

**Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.** Origen: Junta Revolucionaria de Gobierno, Decreto n° 221, fecha de publicación 05 de septiembre de 1980, Diario oficial n° 86,

Tomo n° 267. Reformas (2) D.L. N° 199, del 24 de noviembre de 1994, publicado en el D.O. N° 229, Tomo 325, del 9 de diciembre de 1994. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/LEY\\_ESPECIAL\\_ASOCIACIONES\\_AGROPECUARIAS.pdf](http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/LEY_ESPECIAL_ASOCIACIONES_AGROPECUARIAS.pdf)

**Ley Sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para Uso Agropecuario.** Origen: Órgano Legislativo, Decreto n° 315, fecha de publicación 10 de mayo de 1973, Diario oficial n° 85, Tomo n° 239. Reformas: (5) D.L. N° 532, del 14 de mayo de 1993, publicado en el D.O. N° 111, Tomo 319, del 14 de junio de 1993. Disponible en [http://www.csj.gob.sv/ambiente/LEYES/AGRARIO/LEY\\_CONTROL\\_PESTICIDAS\\_FERTILIZANTES\\_PRODUCTOS.pdf](http://www.csj.gob.sv/ambiente/LEYES/AGRARIO/LEY_CONTROL_PESTICIDAS_FERTILIZANTES_PRODUCTOS.pdf)

**Manual para Desarrollar Capacidades Institucionales en la Gestión del Riesgo Agroempresarial.** Autores: Marcelo Núñez y Minimmar Aspitia. San José, Costa Rica 2013.  
Disponible en [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/AGRO\\_Noticias/docs/RiesgoAgroIIICA.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/RiesgoAgroIIICA.pdf)

**Ministerio de Agricultura y Ganadería.** Departamento de Asociaciones Agropecuarias. Contacto Carlos Francisco José Rodolfo Hurtado Soriano y sitio web <http://www.mag.gob.sv/>

**Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.** Instituto de Auditoría Interna de El Salvador. Disponible en <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

**Plantas Transgénicas. Biotecnología y alimentación,** Trinidad Sánchez Martin disponible en <http://www.uned.es/experto-biotecnologia-alimentos/TrabajosSelecc/TrinidadSanchez.pdf>

**Reglamento de aplicación del código tributario.** Ministerio de Hacienda, Decreto n° 117 disponible en [http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Tributaria/Reglamentos/Reglamento%20aplicacion%20Codigo%20Tributario.pdf](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Tributaria/Reglamentos/Reglamento%20aplicacion%20Codigo%20Tributario.pdf)

**Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias.** Decreto n° 63, fecha de publicación 18 de julio de 1997, Diario oficial tomo n°336. Disponible en <http://faolex.fao.org/docs/pdf/els9396.pdf>

**Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta.** Ministerio de Hacienda, Decreto n° 101. Disponible en [http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Tributaria/Reglamentos/Reglamento\\_de\\_la\\_ley\\_de\\_Impuesto\\_sobre\\_la\\_renta.pdf](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Tributaria/Reglamentos/Reglamento_de_la_ley_de_Impuesto_sobre_la_renta.pdf)

**Reglamento Especial Para El Manejo Seguro De Los Organismos Modificados Genéticamente.** Origen: Órgano Ejecutivo, Decreto n° 78, fecha de publicación 01 de julio de 2008, Diario Oficial n° 122, Tomo n° 380. Disponible en [HTTP://ELSALVADOR.ABOGADOSNOTARIOS.COM/REGLAMENTO-ESPECIAL-PARA-EL-MANEJO-SEGURO-DE-LOS-ORGANISMOS-MODIFICADOS-GENETICAMENTE/](http://ELSALVADOR.ABOGADOSNOTARIOS.COM/REGLAMENTO-ESPECIAL-PARA-EL-MANEJO-SEGURO-DE-LOS-ORGANISMOS-MODIFICADOS-GENETICAMENTE/)

**Reglamento General de la Ley del Medio Ambiente.** Decreto n° 17, Diario Oficial Tomo 347, publicado el 12 de abril del 2000. Reformas: (2) Decreto Ejecutivo No. 39 de fecha 28 de abril de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 98, Tomo 383 de fecha 29 de mayo de 2009. Disponible en [http://www.marn.gob.sv/administrator/components/com\\_docestandar/upload/documentos/Reglamento\\_General\\_de\\_La\\_Ley\\_del\\_Medio\\_Ambiente.pdf](http://www.marn.gob.sv/administrator/components/com_docestandar/upload/documentos/Reglamento_General_de_La_Ley_del_Medio_Ambiente.pdf)

**Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.** Decreto n° 89, de fecha 27 de abril 2012. Disponible en <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Documentos/Boveda/D/2/2010-2019/2012/04/96988.PDF>

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Asociaciones agropecuarias por departamento de El Salvador inscritas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Anexo 2 Relación de base teórica, técnica y legal de las asociaciones agropecuarias.
- Anexo 3 Requisitos para la constitución de una asociación agropecuaria y pasos para la inscripción en el Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Anexo 4 Esquema de Gestión de Riesgos
- Anexo 5 Asociaciones Agropecuarias de Ahuachapán
- Anexo 6 Encuesta
- Anexo 7 Análisis de resultado de encuesta

### Asociaciones Agropecuarias

Por departamento de El Salvador inscritas en el  
Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería  
(MAG)

Departamento	N° Asociaciones	Departamento	N° Asociaciones
Ahuachapán	20	Morazán	17
Cabañas	7	San Miguel	19
Chalatenango	20	San Salvador	21
Cuscatlán	27	San Vicente	9
La Libertad	33	Santa Ana	12
La Paz	12	Sonsonate	18
La Unión	9	Usulután	14
<b>Total</b>			<b>238</b>

Fuente: División de Asociaciones Agropecuarias, Ministerio de Agricultura y Ganadería

## RELACIÓN DE BASE TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

BASE	TEÓRICA	TÉCNICA		LEGAL
	PRÁCTICA	NIPAI	COSO ERM	
Ambiente Interno	<p>Por lo general, los dirigentes de las asociaciones agropecuarias no tienen una visión clara de hacia dónde dirigir la asociación.</p> <p>No existe una estructura organizativa claramente definida.</p> <p>No cuentan con un manual de perfil de puestos para desarrollar actividades.</p> <p>No plantean objetivos.</p> <p>Desconocimiento y falta de interés de la asociación de procesos legales y contables.</p>	<p>Norma 2100 - Se debe hacer recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Normas 2020 y 2110 - Se deben comunicar los planes y requerimientos de recursos de la auditoría al nivel de organización adecuado.</p> <p>Norma 2110.A1 - La auditoría interna debe promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.</p> <p>Norma 2110.A1 - Se debe evaluar el diseño, implementación y eficacia de objetivos.</p>	<p>Ambiente de Control: El ambiente interno es fundamental para todo tipo de entidad, ya que es la base para el desarrollo y eje central de la estructura del negocio.</p> <p>El ambiente de control es el que dicta los objetivos, la disciplina y las estrategias de la empresa.</p>	N/A
Cultura de Riesgos de las Asociaciones Agropecuarias	<p>No cuentan con una cultura de riesgos, lo que dificulta elaborar un programa de gestión que les ayude a identificar a estos, para poder evitarlos, reducirlos, compartílos, y/o aceptarlos.</p>	<p>Norma 2010 - Los planes de auditoría interna deben ser basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad. Si no existiese un enfoque de gestión de riesgos de la organización, el director ejecutivo de auditoría utilizara su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con la alta dirección y el Consejo.</p> <p>Norma 2120 - Los riesgos significativos deben ser identificados y evaluados.</p>	<p>Actividades de Control: Se deben implementar políticas y procedimientos que ayuden a ejecutar las respuestas que se decidieron darle a cada riesgo.</p>	N/A
Siembra del maíz	<p>Se prepara el suelo previamente con la labranza, se debe cortar la maleza y días después usar herbicidas.</p> <p>Se ara el campo y con un chuzo se depositan las semillas en caso de hacerlo manual.</p> <p>Mecanizado cuando los terrenos son semiplanos o planos, se puede arar con maquinaria y luego sembrar de forma manual en caso de que el terreno grande la siembra se puede hacer a través de máquina.</p>	<p>Norma 2130 - Se debe evaluar la eficiencia de los controles internos para lograr cumplir con los objetivos.</p> <p>Norma 2240 - Elaborar programas en donde se pueda verificar el cumplimiento de los controles</p>	<p>Ambiente Interno: es donde el personal percibe los riesgos que se encuentran en el entorno en que se actúa.</p> <p>Identificación de eventos: Es donde se establecen los acontecimientos internos y externos que pueden afectar las operación</p>	<p>Se deben evitar las quemas en los terrenos agrícolas art. 108 lit. a</p> <p>En relación con la actividad agrícola, norma el control de plagas mediante el fomento de controles biológicos, la utilización de las prácticas culturales que los cultivos requieren, el cultivo de variedades resistentes o tolerantes y el empleo de todas las técnicas agrícolas que sean sostenibles con el ambiente. art. 74 del reglamento de la Ley de medio ambiente.</p> <p>Ley Sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para Uso Agropecuario Capítulo III Requisitos para la aplicación de pesticidas, herbicidas y demás productos de uso agrícola.</p>

## RELACIÓN DE BASE TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

BASE	TEÓRICA	TÉCNICA		LEGAL
	PRÁCTICA	NIPAI	COSO ERM	
Cosecha del maíz	La cosecha se debe realizar cuando el maíz alcanza la madurez fisiológica. Un buen indicador de esta fase es la presencia de la capa negra del grano en el punto de inserción del grano en el olate. Es en este momento que la calidad del grano está en su punto máximo; de aquí en adelante tiende a disminuir a una tasa que depende de la forma en que sea manejado.	Norma 2240 - Elaborar programas en donde se verifique el cumplimiento de los controles internos. Norma 2330- Recopilar información suficiente y relevante. Norma 2340-Supervisar el trabajo.	Identificación de eventos: es donde se establecen los acontecimientos internos y externos que pueden afectar las operaciones.	Para efectos de la Ley de Impuesto sobre la Renta, los gastos de siembra son deducibles de la renta obtenida. (art. 29, numeral 12)
Recolección del maíz	Para la recolección de las mazorcas de maíz se aconseja que no exista humedad en las mismas, más bien secas.	Norma 2240 - Elaborar programas en donde se verifique el cumplimiento de los controles internos.	Identificación de eventos: Es donde se establecen los acontecimientos internos y externos que pueden afectar las operaciones.	Según el art. 29 literal 12 de la Ley del Impuesto sobre la Renta son deducibles de los gastos de todo el proceso siempre y cuando sean para la contribución a los ingresos computables.
Inventario del maíz	Se reconocerá por el valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta, considerados en el momento de su cosecha o recolección.	Norma 2310-Los auditores internos deben identificar información fiable. Norma 2320-Se debe basar el trabajo de auditoría en análisis y evaluaciones adecuadas.	Ambiente de control: este componente también influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control. Actividades de control: estas son normas y pautas que se deben implementar en todo proceso de la entidad.	Código Tributario art. 143 literal e)- Métodos de valuación de Inventarios. Costo de adquisición: Para los frutos y productos agrícolas se determinará el costo sumando el alquiler de tierras, el importe de fertilizantes, semilla, estacas o plantas; los salarios y manutención de peones, alquiler y pastaje de animales destinados a los fines de explotación; el importe de lubricantes, combustibles, y reparación de maquinarias, y todos los gastos que se hagan para la obtención de los frutos o productos hasta que estén en condiciones de venderlos.

Fuente: Elaboración propia.

REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA Y PASOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

REQUISITOS	PASOS
<p>1. Edad mínima para pertenecer a la Asociación es de 18 años.</p> <p>2. El número mínimo para formar una Asociación Agropecuaria son veinticinco personas capital inicial no menor de \$285.71.</p> <p>3. Que en su documento de Identidad Personal se especifique que son agricultores, Ganaderos, jornaleros, según el caso.</p> <p>4. No pertenecer a otra Asociación de la misma naturaleza.</p> <p>5. El Grupo Gestor o Presidente Provisional interesado en formar la Asociación deberán presentar solicitud, para promoverse como Asociación de Agropecuaria.</p> <p>6. Un delegado del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, asistirá a una reunión de Promoción de la Asociación, para verificar que cumplan los requisitos.</p> <p>7. El Grupo Gestor o Presidente provisional interesado en formar parte de la Asociación, deberá presentar solicitud al Departamento de Asociaciones Agropecuarias, para su organización.</p> <p>8. Un delegado del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, asistirá a la reunión de Organización.</p> <p>9. El Presidente provisional presentará al Departamento de Asociaciones Agropecuarias, notificación de Asamblea de Constitución especificando lugar, día, hora y agenda a tratar.</p> <p>10. Un delegado del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, deberá asistir a la Asamblea de Constitución y deberá dejarlos constituidos si reúne los requisitos.</p> <p>11. Posteriormente a la Asamblea de Constitución, el Presidente del Consejo de Administración deberá presentar al Departamento de Asociaciones Agropecuarias. Testimonio de Escritura Pública de Constitución, conteniendo solicitud de inscripción, en el Acta que deberán ir inmersos los estatutos respectivos y membrecía de los asociados con todas sus generales.</p> <p>12. De existir observaciones en la revisión de dicha documentación, se le devolverá para su respectiva corrección, caso contrario se da por admitida la documentación respectiva para su aprobación.</p> <p>13. Se publicará en el Diario Oficial una sola vez.</p> <p>14. Todas las gestiones en el departamento de asociaciones agropecuarias son totalmente gratuitas.</p> <p>Una vez constituida, el representante legal, solicitara el reconocimiento oficial y su inscripción en el departamento de Asociaciones agropecuarias del Ministerio de agricultura y ganadería.</p>	<p>1. Recepción de ventanilla única, ésta recibe la documentación, la anota en su libro de control y la remite al coordinador del Área Jurídica.</p> <p>2. El coordinador del área recibe la documentación, la anota en el control interno y se la asigna a un colaborador jurídico.</p> <p>3. El colaborador jurídico solicita el expediente en el archivo para revisar y analizar la documentación presentada para determinar si están elaborados de conformidad a las disposiciones legales.</p> <p>4. Si está conforme a ley se elabora el auto y el decreto y se remite a la Oficina de Asesoría Jurídica para su respectiva revisión.</p> <p>5. La Oficina de Asesoría Jurídica revisa y remite a firme al señor Ministro o su representante.</p> <p>6. Una vez firmado el decreto la personalidad jurídica, se devuelve a la División.</p> <p>7. Se llama a los interesados para entregarle la documentación respectiva que acredita el otorgamiento de la personalidad jurídica.</p> <p>8. La tarifa por realizar este proceso es gratuita.</p>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

## GESTIÓN DE RIESGOS

Esta clasificación permite tener una noción de que se puede hacer con los diferentes riesgos que se pueden presentar en las actividades de una entidad, ya sea a nivel administrativo, operativo, económico e incluso social.



Fuente: Elaboración propia, con información de Manual para Desarrollar Capacidades Institucionales en la Gestión del Riesgo Agroempresarial.

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA**  
**DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS**  
**ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DE AHUACHAPAN**

N°	Nombre de la Asociación		Cód.	Libro	Cantón	Dpto.	R. Legal	Fecha de inscripción	Vencimiento	Mujeres	Hombres	Total
1	Asociación de Producción Agropecuaria y ayuda Mutua Ashuchitan de Ahuachapan	APAAMAA	1563	63	AHUACHAPAN	AHUACHAPAN	ERASMO ANTONIO VELASQUEZ GONZALEZ	14/01/1999	14/01/2014	298	90	388
2	Asociación Ganadera Ahuachapan sur de R.L. Ahuachapan	AGAS	1594	64	SAN FRANC. MENENDEZ	AHUACHAPAN	GIL ANTONIO AGUIRRE ALVAREZ	06/05/1999	22/03/2013	49	0	49
3	Asociación Agropecuaria PuxtecosAhuachapan	AGROUPUX	1823	73	SAN PEDRO PUXTLA	AHUACHAPAN	OVIDIO ORDOÑEZ VASQUEZ	23/03/2004	23/03/2010	33	10	43
4	Asociación Agropecuaria Productores de Tacuba de Responsabilidad Limitada de R.L.	ASAPROT	1855	75	TACUBA TEL. 24174588	AHUACHAPAN	MARIA ESTER ZALDADANA	01/10/2004	01/10/2010	49	8	57
5	ASOCIACION AGROPECUARIA "SANTA CRUZ DE ATACO" DE R.L. <span style="color: red;">Proceso de Liquidación</span>	AASCA	1936	78	CONCEPCION DE ATACO	AHUACHAPAN	OSCAR OLIVERIO GOMEZ DUARTE	09/01/2006	09/01/2011	10	21	31
6	Asociación Agropecuaria de Turin de R.L. De Ahuachapan	AAT	1953	79	TURIN	AHUACHAPAN	LUIS ALFONSO SAMBRANO	27/04/2006	27/04/2011	4	25	29
7	Asociación de Producción Agroindustrial de Concentrados	APRAICOA	1954	79	SAN FRANCISCO MENENDEZ	AHUACHAPAN	JOSE AUGUSTO CASTENEDA MENDEZ	04/05/2006	04/05/2011	8	29	37
8	Asociación Agropecuaria Ganaderos del Aro de Ahuachapan	AAGARD	1972	79	AHUACHAPAN	AHUACHAPAN	JOSE ARTURO PINEDA CALDERON	12/09/2006	12/09/2009	2	22	24
9	ASOCIACION AGROPECUARIA CENTRO SUR AHUACHAPAN "CUATRO ESTRELLAS"	AGROCESA	2018	81	GUAYMANGO TEL.79021443	AHUACHAPAN	MEDARNO FRANCIA ZELADA	18/06/2007	18/06/2012	16	32	48
10	ASOCIACION AGROPECUARIA "LAS DOS CAUTAS"	APRODOC	2027	82	GUAYMANGO	AHUACHAPAN	RAFAEL ALONSO RUIZ ESCALANTE	27/07/2007	27/07/2012	9	9	18
11	Asociación Agropecuaria de Trabajadores "RENACIMIENTO UNIDO DE JUJUTLA De R.L.	ASATRUJ	2092	84	JUJUTLA	AHUACHAPAN	RAFAEL GONZALEZ	18/07/2008	18/07/2011	0	30	30
12	Asociación Agropecuaria "HORTICULTORES DE OCCIDENTE" DE R.L.	ASAGROHOC	2135	86	ATIQUIZAYA	AHUACHAPAN	EDWIN MARLON AREVALO ARANA	17/04/2009	17/04/2014	2	30	32
13	Asociación Agropecuaria "De Producción y Comercialización de Ganado y sus Derivados AMEL" DE R.L.	AGRAMEL	2169	87	SAN PEDRO PUXTLA	AHUACHAPAN	ALEXANDER CUELLAR JIMENEZ	01/09/2009	01/09/2014	7	28	35
14	Asociación Agropecuaria "REDENTOR" DE R.L.	AGROPER	2181	88	AHUACHAPAN	AHUACHAPAN	JORGE ALBERTO PINZON	08/10/2009	08/10/2012	7	21	28
15	Asociación Agropecuaria "EL GARUCHO" DE R.L.	EL GARUCHO	2225	90	AHUACHAPAN	AHUACHAPAN	ODIL BALMORE GUZMAN ORTIZ	19/02/2010	19/02/2013	4	48	52
16	Asociación Agropecuaria "MANANTIALES DE LA ASUNCION" DE R.L.	AAMA	2318	94	CHANCUYO	AHUACHAPAN	LUIS ALONSO MORALES	30/09/2010	30/09/2013	10	15	25
17	Asociación Agropecuaria "DESARROLLO AMBIENTALE FRONTERIZO" DE R.L.	ASADAFDE	2420	98	SAN FRANCISCO MENENDEZ	AHUACHAPAN	SANTOS CRUZ VALDIZON	23/05/2011	23/05/2016	5	23	28
18	Asociación Agropecuaria "EL COROZO" DE R.L.	ASAEC	2475	100	Canton Cara Sucia, San Francisco Menendez	AHUACHAPAN	FRANCISCO ADALBERTO TOBAR GOMEZ	24/08/2011	24/08/2014	3	27	30
19	Asociación Agropecuaria "AGUA TIBIA" DE R.L.	ASAGRAT	2574	104	Canton Guascota, San Lorenzo	AHUACHAPAN	LUCIANO ANTONIO SANDOVAL	17/01/2012	17/01/2015	4	35	39
20	Asociación Agropecuaria "LAS PRIMICIAS DE TACUBA" DE R.L.	ASAPRIM	2643	107	TACUBA	AHUACHAPAN	WENCESLAO ANAYA	10/07/2012	10/07/2015	17	26	43

Fuente: División de Asociaciones Agropecuarias, Ministerio de Agricultura y Ganadería



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

Dirigido a: Los administradores de las asociaciones agropecuarias ubicadas en el departamento de Ahuachapán.

Objetivo del cuestionario: Identificar los principales riesgos en el área administrativa y operativa de las asociaciones agropecuarias, así como medir la utilidad de implementar una herramienta de autoevaluación de riesgos.

1. ¿A qué rama agropecuaria se dedica actualmente?

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Maíz                      | <input type="checkbox"/> |
| Frijol                    | <input type="checkbox"/> |
| Arroz                     | <input type="checkbox"/> |
| Ganado para carne         | <input type="checkbox"/> |
| Ganado lechero            | <input type="checkbox"/> |
| Silvicultura              | <input type="checkbox"/> |
| Pesca                     | <input type="checkbox"/> |
| Todas                     | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna de las anteriores | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Conocer a que rama agropecuaria se dedica actualmente la asociación.

2. ¿Dentro de la asociación agropecuaria existe al menos un auditor interno que evalúe procesos y actividades?

SI  NO

Objetivo: Identificar si las asociaciones agropecuarias cuentan con un auditor que identifique riesgos.

3. ¿Ha identificado alguno de los siguientes riesgos en el ambiente interno y externo de la asociación agropecuaria?

	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<u>Ambiente Interno</u>		
Almacenamiento del producto agrícola	_____	_____
Área determinada para el resguardo de químicos	_____	_____
Otros		

	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<u>Ambiente Externo</u>		
Factores Climáticos	_____	_____
Enfermedades y plagas	_____	_____
Otros	_____	_____

Objetivo: Evaluar si existe conocimiento por parte de la asociación de su ambiente de control y a su vez, conocer los posibles riesgos que ha identificado.

4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas la asociación agropecuaria considera básicas para la dirección de la misma?

	SI	NO
Programa de gestión de riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategias de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudio de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofía institucional La cual incluye: misión, visión, estructura organizativa definitiva (organigrama), Objetivo del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de perfil de puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Conocer si en la asociación agropecuaria se cuentan con lineamientos básicos para la dirección del negocio.

5. ¿De los siguientes problemas cuáles considera un riesgo en la asociación agropecuaria?

	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Toma de decisiones inadecuada	_____	_____
Mal manejo de químicos	_____	_____
Falta de planes de acción para combatir plagas y enfermedades	_____	_____
Almacenamiento del producto agrícola no adecuado	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____

Objetivo: Conocer si las persona encargada de la asociación agropecuaria está al tanto de los posibles riesgos que pueden afectarla.

6. ¿Considera que no contar con una estructura organizativa adecuada y la falta de controles internos para evaluar riesgos afectan la continuidad de las operaciones de la asociación?

SI  NO

Objetivo: Evaluar si la falta de estructura organizativa es considerada factor de riesgo para los representantes de las asociaciones agropecuarias, así como también conocer si éstos consideran importante los controles internos para asegurar la continuidad de la asociación agropecuaria.

7. ¿Cuentan con asistencia técnica por parte de algún especialista en el área agropecuaria enviado del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?

SI  NO

Objetivo: Conocer si el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) apoya a las asociaciones agropecuarias mediante la asignación de especialistas en el área agropecuaria.

8. ¿Han solicitado asesoría a especialistas en el área agropecuaria, aparte del que les asigna el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?

SI  NO

Objetivo: Conocer si las asociaciones buscan asesoría particular que les ayude con la realización de sus operaciones.

9. ¿El especialista en el área agropecuaria les ha mencionado la existencia de riesgos en las operaciones de la asociación agropecuaria?

SI  NO

Objetivo: Conocer si la persona especialista que les brinda asesoría les ha planteado los riesgos a los que están expuestos en sus operaciones.

10. ¿Cuenta con un almacén para resguardar los productos agrícolas?

SI  NO

Objetivo: Conocer si poseen un almacén para guardar los productos agrícolas.

11. ¿Qué destino tienen los productos agrícolas?

Consumo propio	<input type="checkbox"/>
Venta	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Conocer el destino que tiene el producto de la asociación agropecuaria.

12. ¿Cuenta con los siguientes manuales de procedimientos?

	NO	SI	
		Verbal	Escrito
Preparación de la tierra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siembra del cultivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de pesticidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de fertilizante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cosecha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inventario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Conocer si posee manuales de procedimientos escritos para las actividades a desarrollar en la actividad agropecuaria.

13. ¿Considera usted que la implementación de evaluación de riesgos pueden contribuir a la operatividad de la asociación agropecuaria?

SI  NO

Objetivo: Evaluar la necesidad de implementar controles de evaluaciones de riesgos para abonar al desempeño del negocio.

14. ¿Considera que la asociación agropecuaria tienen la capacidad necesaria para autoevaluarse?

SI  NO

Objetivo: Conocer si la asociación tiene la capacidad para la identificar los riesgos que le estén o puedan llegar a afectar.

15. Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, de las siguientes causas ¿cuál considera usted que es la más determinante?

	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Falta de recursos económicos	_____	_____
Falta de personal idóneo para realizar la autoevaluación	_____	_____
No se cuenta con la herramienta necesaria	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____

Objetivo: conocer cuáles son las principales causas que se consideran más relevantes, por las cuales las asociaciones agropecuarias no pueden autoevaluar riesgos.

16. ¿Considera que la administración y las operaciones de la asociación agropecuaria mejorarían haciendo una autoevaluación de riesgos?

SI  NO

Objetivo: Conocer el grado de importancia de implementar una autoevaluación de riesgos.

17. ¿Estaría interesado en conocer una herramienta para autoevaluar riesgos en la asociación agropecuaria?

SI  NO

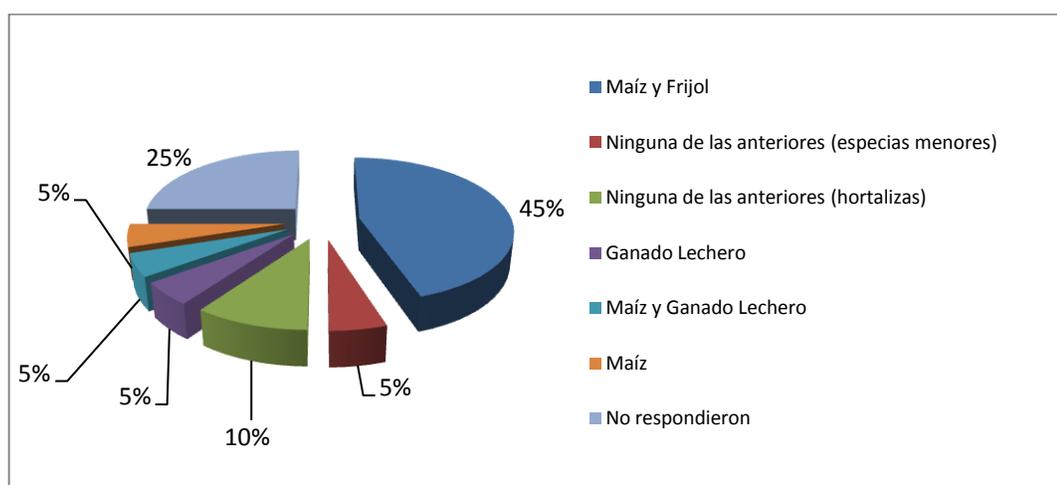
Objetivo: Establecer el interés de la asociación agropecuaria en conocer una herramienta de autoevaluación de riesgos para posteriormente implementarla.

PREGUNTA 1: ¿A qué rama agropecuaria se dedica actualmente?

OBJETIVO: Conocer a que rama agropecuaria se dedica actualmente la asociación.

RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Maíz y Frijol	9	45.00%
Ninguna de las anteriores (especies menores)	1	5.00%
Ninguna de las anteriores (hortalizas)	2	10.00%
Ganado Lechero	1	5.00%
Maíz y Ganado Lechero	1	5.00%
Maíz	1	5.00%
No respondieron	5	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



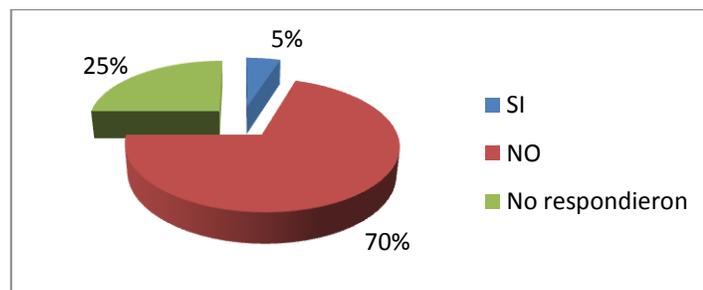
ANÁLISIS: El 55% de asociaciones agropecuarias se dedica actualmente a cultivar maíz, y en algunas de estas se siembra en conjunto frijoles, ya que ambos tienen mayor demanda en el mercado por ser productos integrantes de la canasta básica y para aprovechar el espacio y ahorrar costos.

PREGUNTA 2: ¿Dentro de la asociación agropecuaria existe al menos un auditor interno que evalúe procesos y actividades?

OBJETIVO: Identificar si las asociaciones agropecuarias cuentan con un auditor que identifique riesgos.

### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	1	5.00%
NO	14	70.00%
No respondieron	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



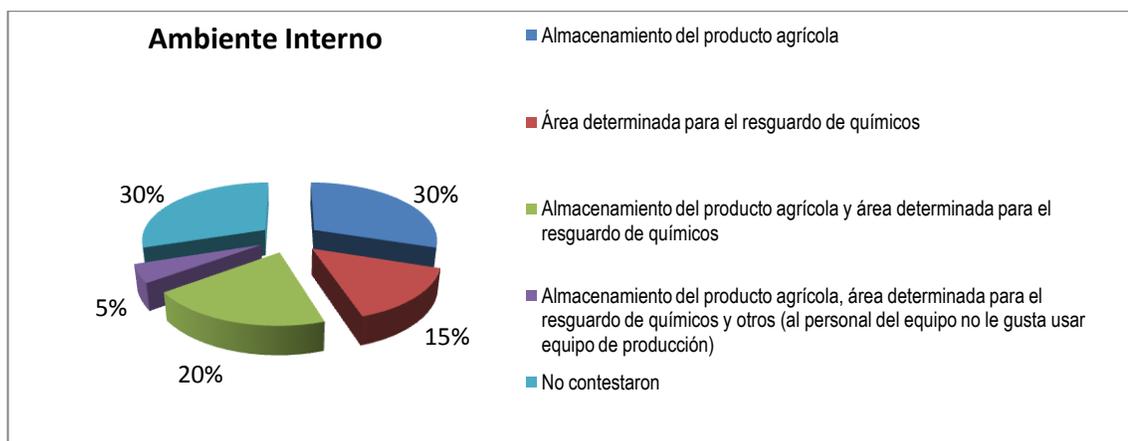
ANÁLISIS: Más del 70% no tiene un auditor que los ayude a identificar los riesgos debido a que no cuenta recursos económicos para pagar los honorarios de un este tipo de profesional.

PREGUNTA 3: ¿Ha identificado alguno de los siguientes riesgos en el ambiente interno y externo de la asociación agropecuaria?

OBJETIVO: Evaluar si existe conocimiento por parte de la asociación de su ambiente de control y a su vez, conocer los posibles riesgos que ha identificado.

### RESULTADO AMBIENTE INTERNO

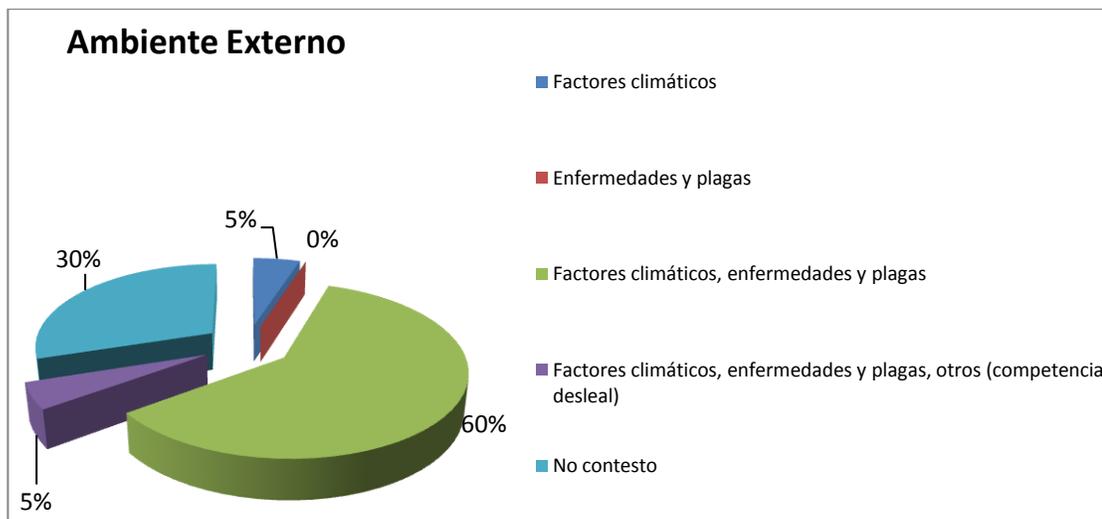
RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>AMBIENTE INTERNO</b>		
Almacenamiento del producto agrícola	6	30.00%
Área determinada para el resguardo de químicos	3	15.00%
Almacenamiento del producto agrícola y área determinada para el resguardo de químicos	4	20.00%
Almacenamiento del producto agrícola, área determinada para el resguardo de químicos y otros (al personal del equipo no le gusta usar equipo de producción)	1	5.00%
No contestaron	6	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



ANÁLISIS: Más de la mitad de asociaciones agropecuarias ha identificado dentro de su ambiente interno que el almacenamiento del producto agrícola es un riesgo que los afecta directamente ya que no tienen lugares adecuados para almacenarlos, y el riesgo que sean atacados por plagas es elevado.

## RESULTADO AMBIENTE EXTERNO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>		
Factores climáticos	1	5.00%
Enfermedades y plagas	0	0.00%
Factores climáticos, enfermedades y plagas	12	60.00%
Factores climáticos, enfermedades y plagas, otros (competencia desleal)	1	5.00%
No contesto	6	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>



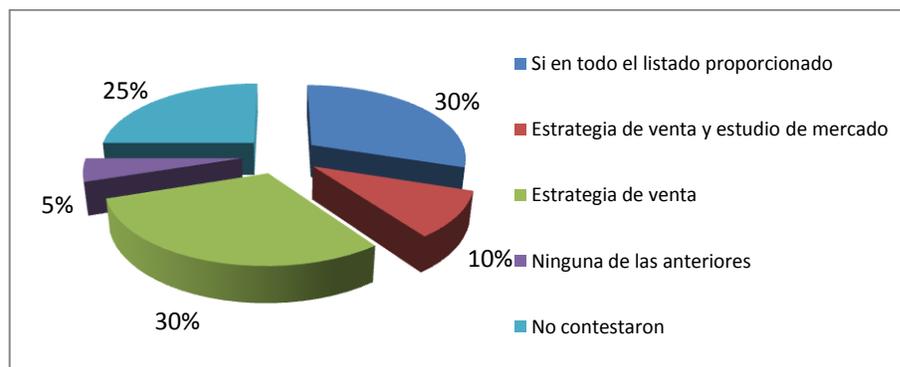
**ANÁLISIS:** Más del 70% de las asociaciones agropecuarias han identificado en su ambiente externo que el mayor riesgo es el factor climático amarrado con la enfermedades y plagas, debido a que no pueden hacer nada cuando hay demasiada lluvia, solo esperar que pase; y cuando no llueve no pueden irrigar los campos, ya que no cuentan con los recursos económicos para irrigar los cultivos, respecto a las enfermedades se identificó que utilizan los productos químicos en base a la capacidad económica, sino utilizan más baratos o no aplican todo.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles de las siguientes herramientas la asociación agropecuaria considera básicas para la dirección de la misma?

OBJETIVO: Conocer si en la asociación agropecuaria se cuentan con lineamientos básicos para la dirección del negocio.

### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si en todo el listado proporcionado	6	30.00%
Estrategia de venta y estudio de mercado	2	10.00%
Estrategia de venta	6	30.00%
Ninguna de las anteriores	1	5.00%
No contestaron	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



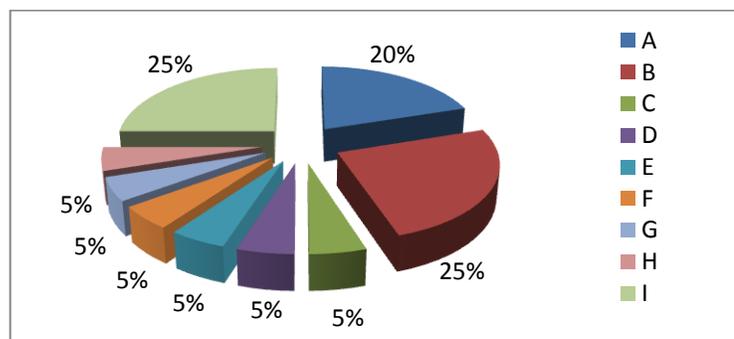
ANÁLISIS: Más del 70% de las asociaciones agropecuarias considera que contar con estrategias de venta es básico, debido a que su finalidad es vender lo más pronto posible lo que han cultivado, por ello buscan potenciales clientes para de acuerdo a sus necesidades decidir que cultivar y ponerse de acuerdo con los demás asociados para tener una variedad de cultivos.

PREGUNTA 5: ¿De los siguientes problemas cuáles considera un riesgo en la asociación agropecuaria?

OBJETIVO: Conocer si las persona encargada de la asociación agropecuaria está al tanto de los posibles riesgos que pueden afectarla.

### RESULTADO

OPCIONES	RESPUESTA	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
A	Toma de decisiones inadecuada. y Almacenamiento del producto agrícola no adecuado	4	20.00%
B	Toma de decisiones inadecuada	5	25.00%
C	Toma de decisiones inadecuadas, Mal manejo de químicos, Almacenamiento de producto agrícola no adecuado	1	5.00%
D	Mal manejo de químicos, Otros (No hay capacidad para manejo de agroquímicos)	1	5.00%
E	Otros (Falta de Técnico)	1	5.00%
F	Toma de decisiones inadecuada y Falta de planes de acción para combatir plagas y enfermedades	1	5.00%
G	Falta de planes de acción para combatir plagas y enfermedades y Almacenamiento del producto agrícola no adecuado	1	5.00%
H	Toma de decisiones inadecuadas, Mal manejo de químicos y Falta de planes de acción para combatir plagas y enfermedades	1	5.00%
I	No respondieron	5	25.00%
TOTAL		20	100.00%



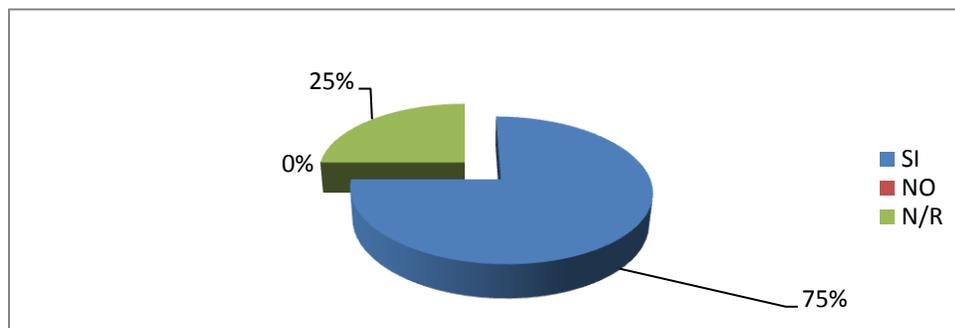
ANÁLISIS: Mas del 50% de los encargados de la asociaciones agropecuarias está enterado de que la toma de inadecuadas es un problema que con lleva a riesgos, esto es porque los asociados no participan en las reuniones, y dejan toda la responsabilidad al presidente de asociación, de igual manera no existe un plan de acción para mitigar las consecuencias de una mala decisión tomada.

PREGUNTA 6: ¿Considera que no contar con una estructura organizativa adecuada y la falta de controles internos para evaluar riesgos afectan la continuidad de las operaciones de la asociación?

OBJETIVO: Evaluar si la falta de estructura organizativa es considerada factor de riesgo para los representantes de las asociaciones agropecuarias, así como también conocer si éstos consideran importante los controles internos para asegurar la continuidad de la asociación agropecuaria.

#### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	15	75.00%
NO	0	0.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



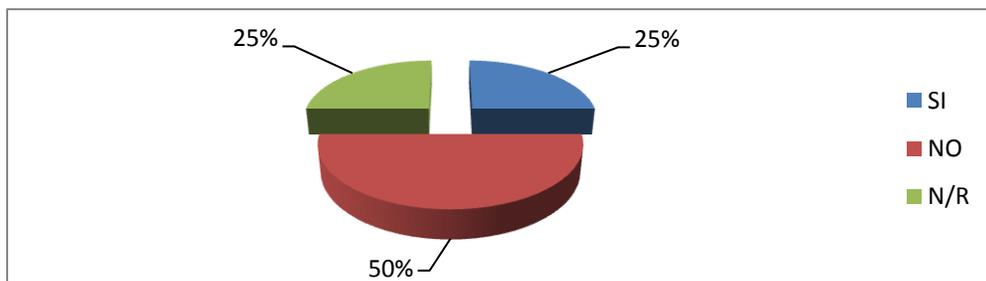
ANÁLISIS: Las asociaciones agropecuarias en su mayoría consideran que si no se tiene una estructura organizativa adecuada existen riesgos que pueden dificultar las operaciones de la entidad, pues al no respetar la cadena de mando que representa esta figura organizativa se pierde la perspectiva al momento de tomar decisiones importantes concernientes al funcionamiento de dichas asociaciones, pues cada miembro hace lo que mejor le parece para sus cultivos.

PREGUNTA 7: ¿Cuentan con asistencia técnica por parte de algún especialista en el área agropecuaria enviado del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?

OBJETIVO: Conocer si el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) apoya a las asociaciones agropecuarias mediante la asignación de especialistas en el área agropecuaria.

### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	5	25.00%
NO	10	50.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



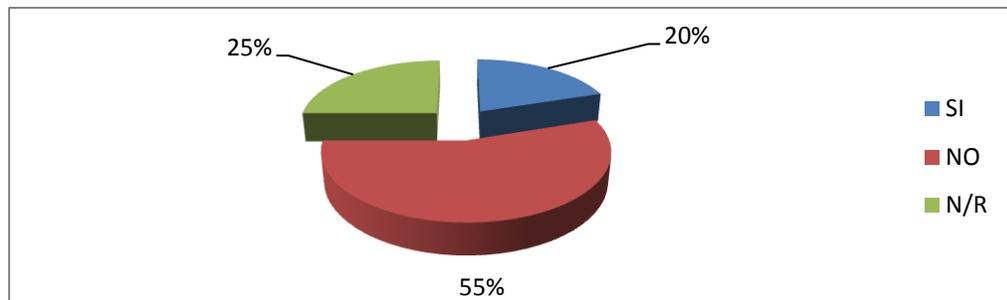
ANÁLISIS: La mitad de las asociaciones agropecuarias encuestadas no cuentan con el apoyo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería brinda a este tipo de entidades mediante la asignación de un ingeniero agrónomo que les ayude orientándoles con técnicas que favorezcan sus cultivos y explicándoles los riesgos que conllevan los mismos y a su vez la manera en que pueden ser mitigados.

PREGUNTA 8: ¿Han solicitado asesoría a especialistas en el área agropecuaria, aparte del que les asigna el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?

OBJETIVO: Conocer si las asociaciones buscan asesoría particular que les ayude con la realización de sus operaciones.

#### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	20.00%
NO	11	55.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



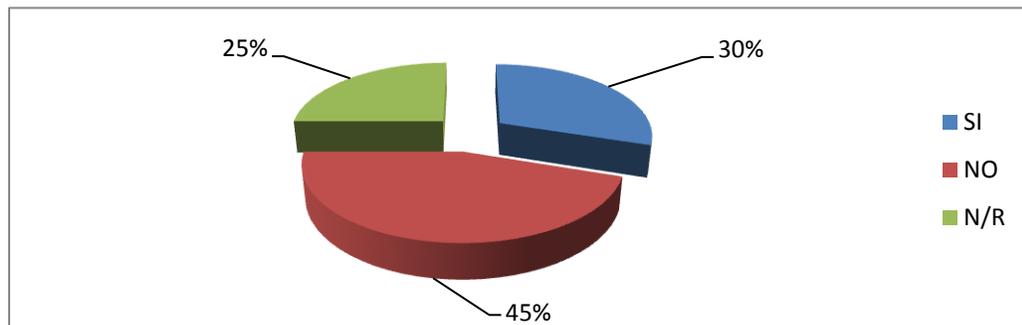
ANÁLISIS: Se observa que más de la mitad de las asociaciones agropecuarias no buscan asesorías particulares de ingenieros agrónomos, solamente se quedan con el apoyo que brinda el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y si este no se los proporciona trabajan únicamente con sus conocimientos empíricos sobre cultivos, sin implementar ninguna medida para mitigar riesgos implícitos en las actividades agropecuarias.

PREGUNTA 9: ¿El especialista en el área agropecuaria les ha mencionado la existencia de riesgos en las operaciones de la asociación agropecuaria?

OBJETIVO: Conocer si la persona especialista que les brinda asesoría les ha planteado los riesgos a los que están expuestos en sus operaciones.

#### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	30.00%
NO	9	45.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



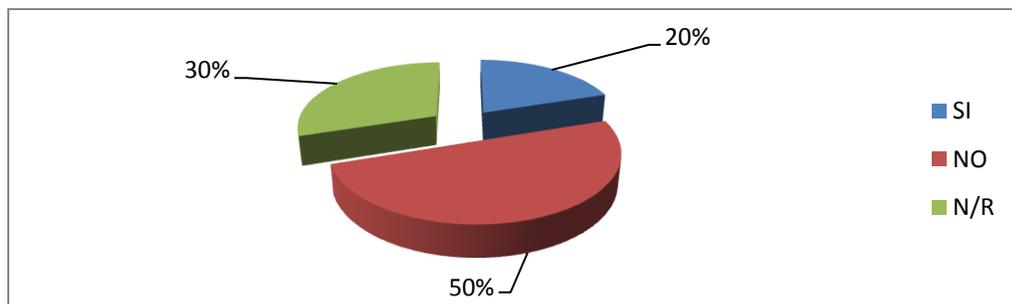
ANÁLISIS: El porcentaje más significativo de las asociaciones agropecuarias que cuentan con las asesorías de ingenieros agrónomos especialistas aseguran que éstos les han mencionado los riesgos que presentan las actividades agropecuarias y como afectarían las operaciones de la entidad, sin embargo existe una cuarta parte de asociaciones consideradas en la muestra que no contestaron la encuesta a las cuales el especialista asignado les puede haber mencionado tales riesgos.

PREGUNTA 10: ¿Cuenta con un almacén para resguardar los productos agrícolas?

OBJETIVO: Conocer si poseen un almacén para guardar los productos agrícolas.

RESULTADOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	20.00%
NO	10	50.00%
N/R	6	30.00%
TOTAL	20	100.00%



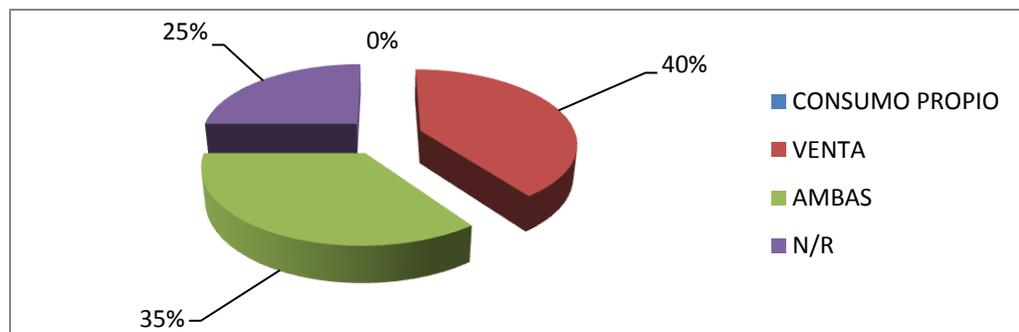
ANÁLISIS: La mitad de las asociaciones agropecuarias encuestadas no poseen un lugar adecuado para almacenar los productos agrícolas recolectados, si no que cada miembro guarda los granos cosechados en sus propios hogares, exponiéndolos a diversos factores que pueden llegar a dañarlos.

PREGUNTA 11: ¿Qué destino tienen los productos agrícolas?

OBJETIVO: Conocer el destino que tiene el producto de la asociación agropecuaria.

RESULTADOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
CONSUMO PROPIO	0	0.00%
VENTA	8	40.00%
AMBAS	7	35.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



ANÁLISIS: El porcentaje más significativo de las asociaciones agropecuarias encuestadas revelan que los productos agrícolas tienen como destino principal la venta, ya que con ésta mantienen sus gastos más necesarios y los de sus familias, cabe mencionar que existe una cuarta parte de las asociaciones consideradas en la muestra que no contestó la encuesta por lo que se estipula que estas asociaciones han de dedicar de igual manera sus cosechas a la venta.

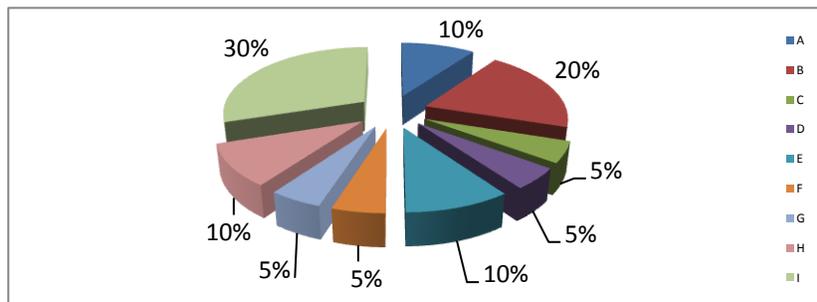
PREGUNTA 12: ¿Cuenta con los siguientes manuales de procedimientos?

- ✓ Preparación de la tierra
- ✓ Siembra del cultivo
- ✓ Aplicación de pesticidas
- ✓ Aplicación de fertilizante
- ✓ Cosecha
- ✓ Inventario

OBJETIVO: Conocer si posee manuales de procedimientos escritos para las actividades a desarrollar en la actividad agropecuaria.

## RESULTADO

OPCIONES	RESPUESTA	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
A	Tienen los 6 manuales por escrito	2	10.00%
B	Explicaciones verbales de los 6 procedimientos	4	20.00%
C	Manuales por escritos (menos para el manejo de inventario)	1	5.00%
D	Explicaciones verbales para 5 procedimientos (menos para inventario)	1	5.00%
E	Explicaciones Verbales (Preparación de la tierra, Siembra del Cultivo y Cosecha)	2	10.00%
F	Explicaciones Verbales (Preparación de la tierra y Siembra del Cultivo)	1	5.00%
G	Manual escrito solo de aplicación de fertilizantes	1	5.00%
H	No tienen ningún manual	2	10.00%
I	N/R	6	30.00%
TOTAL		20	100.00%



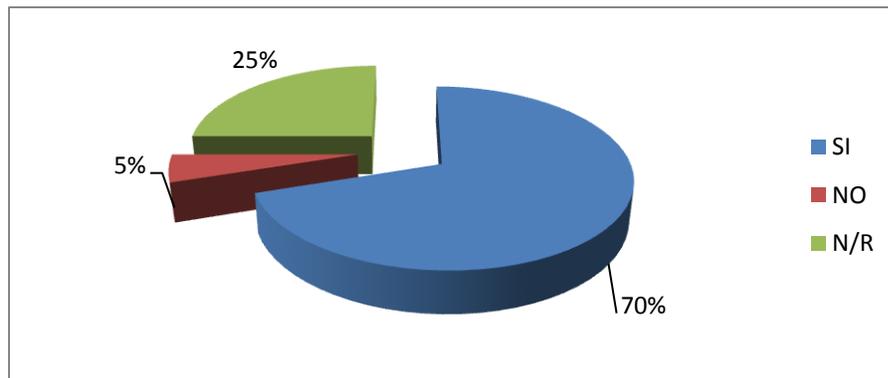
ANÁLISIS: De las 20 asociaciones agropecuarias, que constituyen la muestra, solo dos, es decir el 10% cuenta con los seis manuales principales por escrito para desarrollar sus actividades a pesar que es un documento que describe las funciones que deben seguirse para realizar las actividades operativas cotidianas como la preparación de la tierra, la siembra del cultivo, la aplicación de pesticidas y fertilizantes, la cosecha y el manejo de inventario, por lo que se puede decir que las asociaciones agropecuarias dan poca importancia a la utilidad de este tipo de manuales como es uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas para evitar su cambio, cosa que recaería en el desempeño de sus operaciones principalmente en la cosecha de los cultivos.

PREGUNTA 13: ¿Considera usted que la implementación de evaluación de riesgos pueden contribuir a la operatividad de la asociación agropecuaria?

OBJETIVO: Evaluar la necesidad de implementar controles de evaluaciones de riesgos para abonar al desempeño del negocio.

### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	14	70.00%
NO	1	5.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



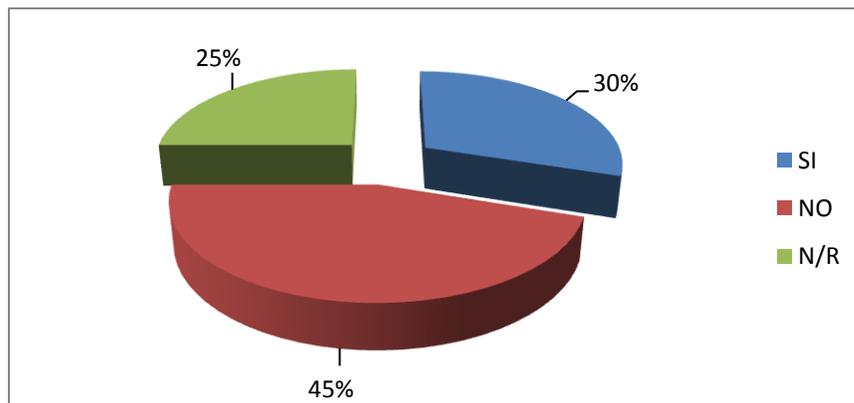
ANÁLISIS: El 70% considera que la implementación de una evaluación de riesgos puede de gran manera llegar a contribuir en la operatividad de la asociación agropecuaria, lo que significa que el mayor porcentaje de estas asociaciones no utilizan la evaluación de riesgos, es decir no cuentan con un estudio para identificar riesgos lo que hace difícil determinar y adoptar las medidas de prevención adecuadas.

PREGUNTA 14: ¿Considera que la asociación agropecuaria tiene la capacidad necesaria para autoevaluarse?

OBJETIVO: Conocer si la asociación tiene la capacidad para la identificar los riesgos que le estén o puedan llegar a afectarle.

### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	30.00%
NO	9	45.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



ANÁLISIS: El 45% de las asociaciones agropecuarias ubicadas en Ahuachapán consideran que no cuenta con la capacidad necesaria para autoevaluarse, y si se toma en cuenta que posiblemente el 25% que no respondió tampoco cuenta con esta capacidad, se contaría con más de la mitad que no realizan una autoevaluación de riesgos, lo que quiere decir que la mayoría de estos entes económicos no son autosuficientes para mejorar la calidad del trabajo y tampoco para buscar maneras de incrementar la eficiencia lo que denota un punto débil para poder operar de manera óptima.

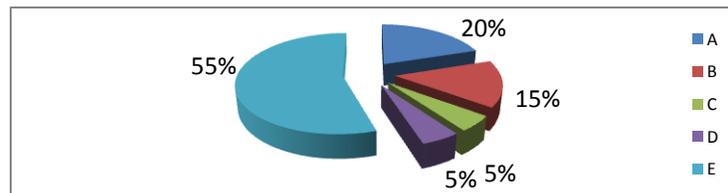
PREGUNTA 15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, de las siguientes causas ¿cuál considera usted que es la más determinante?

- ✓ Falta de recursos económicos
- ✓ Falta de personal idóneo para realizar la autoevaluación
- ✓ No se cuenta con la herramienta necesaria
- ✓ Otros (especifique)

OBJETIVO: Conocer cuáles son las principales causas que se consideran más relevantes, por las cuales las asociaciones agropecuarias no pueden autoevaluar riesgos.

## RESULTADO

OPCIONES	RESPUESTA	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
A	Falta de recursos económicos, falta de personal idóneo para realizar la autoevaluación y no se cuenta con la herramienta necesaria	4	20.00%
B	Falta de recursos económicos	3	15.00%
C	Falta de recursos económicos y falta de personal idóneo para realizar la autoevaluación	1	5.00%
D	Falta de recursos económicos y no se cuenta con la herramienta necesaria	1	5.00%
E	N/R	11	55.00%
TOTAL		20	100.00%



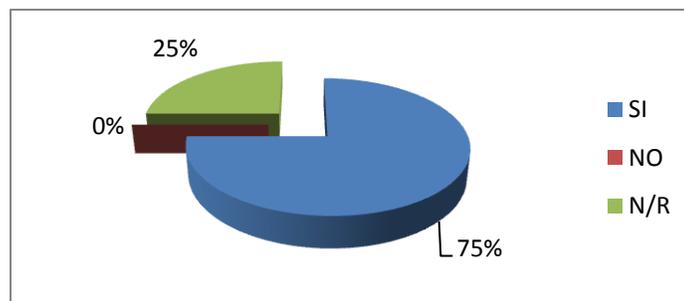
ANÁLISIS: En la tabla se puede observar que en todas las opciones de respuesta se repite la falta de recursos económicos y dando una suma de frecuencias relativas de 45%, se considera que la causa principal por la que las 9 asociaciones agropecuarias que contestaron que no tienen la capacidad necesaria para autoevaluarse (en la pregunta 14) no lo hacen por no tener el suficiente capital; sin embargo es importante mencionar que para llevar a cabo una autoevaluación se necesita principalmente de la participación de todos, especialmente la de la junta directiva y si esta no tiene el interés por mejorar el control interno muy difícilmente lograra enfocar riesgos y establecer controles para minimizarlos.

PREGUNTA 16: ¿Considera que la administración y las operaciones de la asociación agropecuaria mejorarían haciendo una autoevaluación de riesgos?

OBJETIVO: Conocer el grado de importancia de implementar una autoevaluación de riesgos.

#### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	15	75.00%
NO	0	0.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



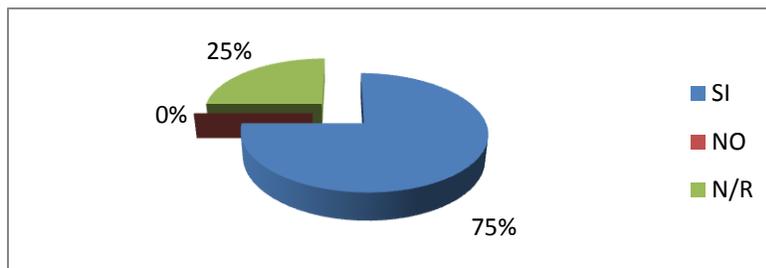
ANÁLISIS: Las 15 asociaciones agropecuarias que respondieron, equivalentes al 75%, creen que una autoevaluación de riesgos ayudaría a mejorar la administración y las operaciones de la misma, esto indica que sus administradores consideran a la autoevaluación de riesgos como un mecanismo que puede contribuir al cumplimiento efectivo de controles internos y que el logro de metas y objetivos serian menos difícil con ello.

PREGUNTA 17: ¿Estaría interesado en conocer una herramienta para autoevaluar riesgos en la asociación agropecuaria?

OBJETIVO: Establecer el interés de la asociación agropecuaria en conocer una herramienta de autoevaluación de riesgos para posteriormente implementarla.

### RESULTADO

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	15	75.00%
NO	0	0.00%
N/R	5	25.00%
TOTAL	20	100.00%



ANÁLISIS: De las asociaciones agropecuarias encuestadas quince, equivalentes al 75% respondieron que están interesados en conocer una herramienta para autoevaluar riesgos, lo que genera la necesidad de facilitarles esta con el fin de que logren un resultado eficiente, tanto en el ámbito administrativo como en el operativo.