

Mazariegos Sánchez, Adriana; Águila González, José Manuel; Pérez Poumián, Magda Leticia; Cruz Castillo, Roberto de Jesús  
EL CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACION PRODUCTORA DE CAFE CERTIFICADO, EN CHIAPAS, MEXICO.

Revista Mexicana de Agronegocios, vol. XVII, núm. 33, julio-diciembre, 2013, pp. 460-470  
Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.  
Torreón, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709007>



*Revista Mexicana de Agronegocios*,  
ISSN (Versión impresa): 1405-9282  
aaguilar@ual.mx  
Sociedad Mexicana de Administración  
Agropecuaria A.C.  
México

## EL CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN PRODUCTORA DE CAFÉ CERTIFICADO, EN CHIAPAS, MÉXICO.

Adriana Mazariegos Sánchez<sup>1</sup>, José Manuel Águila González<sup>2</sup>,  
Magda Leticia Pérez Poumián<sup>3</sup> y Roberto de Jesús Cruz Castillo<sup>4</sup>.

### The internal control of a coffee production organization certified, in Mexico, Chiapas State.

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to present the result of a research carried out in a small coffee producer cooperative located in Escuintla, a county in the Mexican State of Chiapas. This research reviews and documents the experience of this cooperative, the certification for their coffee production system under organic and fair trade standards.

Information is documented in its quality management system, mainly the internal control, where the results notice the strategy followed in the design of its internal control system which allowed this organization to achieve the certification of its coffee production.

**Keywords:** Internal control, quality management system, certification, agribusiness companies.

#### RESUMEN

Este documento es el resultado de una investigación desarrollada en un organización de pequeños productores de café del municipio de Escuintla, en el Estado de Chiapas, México, cuyo objetivo planteaba documentar la experiencia de estos pequeños productores de café que han incursionado en la certificación de sus procesos de producción de café bajo estándares de producción orgánica y de comercio justo.

Se documenta la información contenida en su sistema de gestión de calidad, principalmente el control interno, en donde lo encontrado da cuenta de la estrategia seguida en el diseño de su sistema de control interno lo cual permitió a ésta organización obtener la certificación de la producción de café.

**Palabras clave:** Control Interno, Sistema de Gestión de Calidad, Certificación, Agroempresas.

#### INTRODUCCION

El sistema mundial del siglo XXI implica que las organizaciones que hoy no se preparan para el futuro, al llegar la nueva década son obsoletas y viven en el pasado. De acuerdo con Villareal y Villareal (2006), los tres nuevos impulsores que caracterizan y conducen el nuevo

<sup>1</sup> Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas. E-mail: adrianamazariegos@prodigy.net.mx

<sup>2</sup> Colaborador del proyecto; consultor independiente de sistemas de gestión de productos orgánicos, de comercio justo y sustentables. E-mail: joseaguila@prodigy.net.mx

<sup>3</sup> Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas.

<sup>4</sup> Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas.

sistema mundial del siglo XXI son: a) la era del conocimiento y la mentefactura; b) la era del cambio rápido, y c) la era de la globalización de los mercados en los ámbitos de la producción, el comercio, las finanzas y la información. Estos tres impulsores, además de reorientar el mundo de la economía y los negocios, hacen que éstos funcionen en los mercados globales como no se había hecho en el pasado, lo anterior implica nuevos retos para las organizaciones.

Las organizaciones y pequeñas empresas deben insertarse en la nueva economía con un enfoque integral, sin dejar de lado la necesidad de contar con una organización inteligente y un negocio flexible y ágil. El mercado es el nuevo impulsor central de la economía mundial, en este sentido la globalización de los mercados plantea nuevos retos a las economías y empresas. A ello se debe que las empresas, estén obligadas a sobrevivir enfrentando la competencia internacional en su propio mercado local. La única manera de enfrentar y sobrevivir esta nueva realidad es con una visión de futuro, con capacidad de respuesta y siendo flexible ante el cambio, para lo cual se requiere crear empresas competitivas sustentables, esto es, organizaciones que sean inteligentes, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

Algunos de los cambios registrados en los últimos 20 años en la actividad rural tales como la globalización, los conflictos sociales, los cambios climáticos globales, la guerra de subsidios, los cambios en la demanda de *commodities* y procesos productivos más complejos hacen necesario redefinir el perfil del recurso humano que atiende al sector agropecuario y las condiciones que deberían reunir los equipos de trabajo en las empresas rurales para ser competitivos en el presente y el futuro (Ravaglia, 2009). Este contexto, cada vez más incierto, presiona sobre la capacidad de bajar costos de producción, mientras se aumenta la calidad de los productos de modo verificable; competencia, cambio, flexibilidad y eficiencia son palabras constantes a considerar en las empresas rurales y las actividades de cualquier organización de ahora en adelante.

### **Certificación y agroempresas**

Es evidente que en el actual contexto cambiante, los sistemas agroalimentarios cambien rápidamente. En los países desarrollados, los detallistas, los supermercados y, en general, la empresa privada está propiciando este cambio en busca de ventajas competitivas; actualmente, la cadena alimentaria, está enfrentando importantes requerimientos, en el ámbito de la inocuidad, medio ambiente, salud y seguridad es por eso que existen diversos documentos, protocolos y normativas exigidos por los compradores de distintos países (Rundgren, 1999 citado por Herberg, 2007). Estos procesos también se están dando en los países en vías de desarrollo, tanto en las cadenas alimenticias de exportación, como en sistemas agroalimentarios con destino a las grandes ciudades.

Actualmente se han desarrollado mercados especializados para productos de calidad y con mayor valor agregado que aún no han sido totalmente explorados, muchas agroempresas rurales se limitan a mercados tradicionales y comercializan productos de regular calidad a precios poco competitivos (Barrios, *et al.*, 2010). La identificación y aprovechamiento de estos mercados, nacionales y de exportación, exige una reorientación de las agroempresas existentes.

En la dinámica de las expresiones de mercado que se vienen formando, para el consumidor las certificaciones se constituyen en sello de garantía sobre los atributos ambientales y/o saludables que declaran los productos; para el empresario, es un elemento diferenciador de los productos convencionales; y para los gestores ambientales (Estado o sociedad civil), es una estrategia para el logro de objetivos ambientales. Para lograr el acceso a estos mercados

especializados, es necesario desarrollar formas idóneas de organización y mecanismos para fortalecer la calidad de la producción, la capacidad de gestión y la administración empresarial. Es indispensable establecer vínculos nuevos y más fuertes dentro de la cadena agroalimentaria, dando un mayor énfasis a la calidad de los productos y a las materias primas y formando relaciones comerciales más estrechas y sólidas entre los agricultores, procesadores, distribuidores y detallistas.

Está claro que la certificación no es necesaria para los mercados locales, donde el productor está cerca del consumidor y se establecen relaciones de confianza. Sin embargo, esta relación directa no siempre es posible en un mercado global y es donde la certificación se hace necesaria para garantizar productos con calidad (Herberg, 2007). Ahora más que antes, es evidente que la certificación como estrategia de marketing ha logrado extender su tejido a las grandes y pequeñas empresas comerciales y canales de distribución, que buscan la certificación como oportunidad de mercado, para diferenciarse del sector convencional y lograr su posicionamiento en el mercado como una empresa diferente con productos diferenciados; además de responder a las demandas de importadores que exigen productos certificados que tiendan a satisfacer los requerimientos de sus propios clientes.

Los programas de certificación se constituyen, entonces, en una herramienta de mercado en dos sentidos, por un lado ayuda a los productores a conferirles a sus productos una identidad determinada que se encuentra requerida por un segmento del mercado y por otro, ayuda al consumidor a identificar un producto que ofrece el tipo y nivel de satisfacción que él requiere.

Los productores deben responder acorde a los requerimientos de la demanda, la cual se centra cada vez más en las principales cadenas de supermercados; éstas enfrentadas a las presiones por calidad de los consumidores, han generado sus propias normas como EUREPGAP, GFSI y BRC<sup>5</sup>, las cuales les permiten realizar una rigurosa selección de sus proveedores.

Para aspirar a un tipo de certificación, la organización o empresa debe contar con información de sus procesos y productos que den cuenta de cada etapa, pero que además permita trazabilidad de los mismos (Maruyama, 2010). Deben desarrollar un sistema de control interno que forme parte del sistema de gestión de la calidad, el cual debe documentar cada actividad realizada y que además de cumplimiento a los principios o normas bajo los cuales aspira a certificarse (Mazariegos, 2006). A pesar de lo complejo que es, certificar es indispensable, en este sentido, existe una gran diversidad de certificaciones de procesos y productos cuya validez depende, en muchos casos, del reconocimiento del país en el mercado de destino. Además, existen diversos estándares, aplicables a diferentes tipos de empresas o industrias.

---

<sup>5</sup> EUREPGAP: Normativa de Buenas Prácticas Agrícolas acordada por las cadenas más importantes de supermercados europeos, reunidas bajo la denominación "EUREP"(Euro-Retailer Produce Working Group).

Global Food Safety Initiative (GFSI): La Iniciativa es facilitada por CIES-The Food Business Forum, que agrupa a los supermercados más importantes a nivel mundial, persiguen implementar un esquema marco de estándares mundiales de seguridad alimentaria para toda la cadena de de alimentos.

British Retail Consortium (BRC): AIB: El AIB (American Institute of Baking) de Estados Unidos es una corporación sin fines de lucro creada como un centro tecnológico para panaderos y procesadores de alimentos en general.

HACCP: "Sistema de Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)", basada en la Norma Internacional de Codex Alimentarius, se encuentra en proceso de aprobación por parte del Instituto Nacional de Normalización (INN).

## Control Interno

A finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción. El control interno es de importancia para la [estructura](#) administrativa de [una empresa](#), es un [proceso](#) que constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo; es ejecutado por personas, no son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización (Mazariegos, 2006; Mazariegos, *et. al.*, 2009).

El sistema de control interno es una herramienta viable y aceptada para certificar a pequeños productores en los países en desarrollo en todo el mundo (Preißel & Reckling, 2010). Este sistema se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta, y los cuales, en gran parte están basados en estándares [establecidos](#) por elementos externos y depende de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la organización.

Para [la administración](#) moderna, el tener una clara comprensión del [concepto](#) y el alcance de un [Sistema](#) de Control Interno constituye un factor clave para los propósitos de alcanzar una utilización eficaz de los [recursos](#) al evitar o disminuir las pérdidas por concepto de desvíos y despilfarros, fraudes, conductas corruptivas y la producción de un bien sin la calidad requerida por el mercado al que está dirigido. El control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

## Bases para el Establecimiento de un Sistema de Control Interno en la Agricultura

Durante la última década numerosas asociaciones de productores en países en vías de desarrollo, han iniciado procesos de certificación ecológica bajo la expectativa de la consecuente obtención de mejores mercados para sus productos, esto, una vez contando con un certificado ecológico u orgánico.

Todos los productos provenientes de la agricultura ecológica de países no miembros de la Unión Europea (UE), destinados al mercado de la Unión tienen que cumplir con el Reglamento para la Agricultura Ecológica de la Unión Europea, cuya denominación oficial es reglamento (EWG) 834/2007<sup>6</sup>. Éste reglamento ha sido creado para proteger al consumidor de productos ecológicos y exige básicamente, que el agricultor trabaje de acuerdo con las normas de producción ecológica y sea controlado una vez al año por una instancia autorizada generalmente una entidad privadas de control (certificadoras<sup>7</sup>) que a su vez están acreditadas según la norma ISO 065 o la DIN 45011<sup>8</sup>. El reglamento para la agricultura ecológica de la Unión Europea establece que para los países que exportan productos a la Unión Europea, el sistema de control de la producción ecológica debe cumplir con el reglamento de la Unión Europea.

---

<sup>6</sup>Anteriormente 2092/91

<sup>7</sup>Las certificadoras son acreditadas o certificadas por diferentes organismos: a) entidades gubernamentales, cuando certifican bajo normas oficiales (como NOP, la Norma Europea y JAS-Japón) y b) entidades privadas, como por ejemplo ISO 65, DIN 45011

<sup>8</sup>DIN 45011, establece los requerimientos generales para el funcionamiento de sistemas de certificación de productos. Las actividades de las entidades de control y certificación “son acreditadas ó supervisadas por autoridades gubernamentales” de los países miembros de la Unión Europea.

En 1992 entró en vigencia el reglamento UE 2092/91 para la Unión Europea. Estas nuevas disposiciones son dadas a conocer poco por las agencias de certificación en México. En 1997 se habla por primera vez de establecer un Sistema Interno de Control con todos los componentes que los europeos requieren. Actualmente, podemos decir que el sistema de control interno cumple con las exigencias internacionales, pero no ha dejado de ser una herramienta de evaluación interna, que los mismos productores utilizan para evaluar su producción orgánica, desde finales de los 80's.

El control interno es la base para la certificación. El "Sistema de Control Interno", es la efectiva operación de esta estructura de control al interior de cada organización de pequeños productores que garantiza el origen del producto ecológico así como su calidad ecológica (Mazariegos, 2006).

## METODOLOGÍA

Con el enfoque de la metodología cualitativa y bajo la perspectiva de investigación documental, se revisó la información propia de la organización bajo estudio. Información documental generada por la propia organización, sobre todo en lo que respecta al desarrollo y funcionamiento de su sistema de control interno para alcanzar la certificación de su producto.

Mediante el método de intervención se determinó como se ha desarrollado el sistema de gestión de la certificación dentro de la organización para encontrar los factores mediante los cuales los productores de café han logrado consolidar y potenciar su organización, para alcanzar su certificación. Se utilizaron herramientas como la observación directa, entrevista a informantes clave y entrevistas semi-estructuradas a socios de la organización y la revisión exhaustiva de la información proporcionada por la organización.

En el trabajo de campo se realizaron visitas a las diversas comunidades de los miembros de la organización de pequeños productores de café para documentar las actividades técnicas incluyendo los mecanismos de control interno, durante los meses de septiembre de 2010 a enero de 2011.

## RESULTADOS

La organización bajo estudio es una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada denominada "**Agroproductores de café Escuintla, S.P.R. de R.I.**", que se encuentra ubicada en el Ejido El Triunfo del municipio de Escuintla, en el Estado de Chiapas, México. Con 712 productores de café, surge en 1999 como el grupo de "productores de café de la región de Escuintla", se ubicaban en diversas comunidades del mismo municipio. Las parcelas de café de los socios de la organización, se encuentran localizadas en zonas de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera "El Triunfo" y en la cuenca hidrológica que abastece a la zona estuárica de la Reserva de la Biosfera "La Encrucijada". Actualmente, ésta organización tiene registrados 540 socios (477 registrados en comercio justo y 319 en el programa orgánico), en 20 comunidades del municipio de Escuintla, Chiapas. AGROPESCAFE (como se autodenominan) se constituye legal y jurídicamente el 19 de noviembre del 2003.

La organización "Agroproductores de café Escuintla" fue creada con el objetivo de comercializar café certificado orgánico y de comercio justo para atender nuevos segmentos de mercado diferenciados. Desde el punto de vista social, ésta organización busca mejorar la calidad de vida de sus productores integrantes, a través de la búsqueda de mejores condiciones de mercado para el café producido por ellos, así como la promoción del desarrollo humano y la capacidad de los productores, el desarrollo social, cultural y económico de los socios y el

cuidado del medio ambiente; a su vez busca relaciones comerciales más justas para contribuir a mejoramiento de las condiciones de vida de las personas. De acuerdo con la información revisada en los archivos y con la proporcionada por el presidente de la organización se encontró que la estructura organizativa de la organización está conformada por la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, Delegados de las comunidades rurales, un encargado de la comercialización y del sistema de gestión de la calidad, un contador externo y técnicos de campo. Los miembros de estos consejos forman parte de la organización desde que se formó en 1999, otros son delegados de las localidades rurales. Esta estructura permite garantizar la participación de los productores en la operación y toma de decisiones.

### **Certificación de la producción de la organización**

En el año 2000 iniciaron su proceso de formación y operaciones, se estableció un período de transición de 48 meses o cuatro cosechas, que inició en Julio del 2001; debido a los avances logrados, para el año 2002 obtienen la certificación orgánica (certificados por OCIA), al mismo tiempo que se abre la posibilidad de acceso directo a diferenciales por ventas de productos ecológicos. Para el año 2004, obtuvieron el registro de OCIA (No. 40683); el primer certificado de NOP USDA (No.4068314); el segundo certificado bajo la norma JAS (Japanese Agricultural Standard –No. 40683-04). En éste mismo año iniciaron el proceso de certificación ante FLO CERT.

En el ciclo productivo 2004/2005, comercializaron café certificado orgánico bajo la norma NOP a través de EXPOGRANOS (Huixtla, Chiapas) y en el ciclo productivo 2005-2006, comercializaron a través de la organización UCIRI (Ixtepec, Oaxaca) y EXPOGRANOS (Huixtla, Chiapas). Para el año 2007 obtienen la certificación de Comercio Justo (FAIR TRADE). Durante el ciclo productivo 2007/2008, la organización hizo uso de las certificaciones orgánicas y de comercio justo (OCIA INTERNATIONAL Y FLO CERT) y exportó su producción por primera vez a Estados Unidos de Norteamérica y a Canadá. En la cosecha 2008/2009 todos los productores de la organización ya contaban con el nivel de certificación orgánica para las normas NOP, UE2092/91 y las de OCIA Intl.

Actualmente el café producido por la organización “Agroproductores de Café Escuintla, S.P.R. de R.I.” se encuentra certificado orgánico bajo:

- 1) las propias normas de la organización,
- 2) las normas privadas de OCIA,
- 3) las normas del US National Organic Program (NOP) definidas por el gobierno de los EEUU;
- 4) la norma COR (Canada Organic Regime) de Canadá;
- 5) por las normas europeas Commission Regulation EC 834/2007 (anteriormente 20-92/91), y por
- 6) FLO-CER GmbH por el cumplimiento de los criterios de Comercio Justo definidos por quién atiende un certificado de conformidad, certificando que la organización se encuentra en cumplimiento de los criterios FAIRTRADE siguientes:
  - Criterios genéricos FAIRTRADE para organizaciones de pequeños productores.
  - Lista pública de criterios de cumplimiento FLO-CERT organizaciones de pequeños productores.
  - Criterios genéricos comerciales de comercio justo.
  - Lista pública de criterios de cumplimiento de FLO-CER para la certificación comercial.
  - Criterios FAIRTRADE de café para organizaciones de pequeños productores.

De acuerdo con los registro de la organización actualmente (ciclo 2010/211) tiene un superficie 1,369.70 has en producción orgánica con una producción estimada de 710,682.00 kilos de café en pergamino.

### **El Sistema de Gestión de Calidad**

El Sistema de Gestión de la Calidad de la organización “Agroproductores de Café Escuintla, S.P.R. de R.I.” se fundamenta en tres documentos básicos, creados para la organización: 1) Plan de Manejo Orgánico, 2) Reglamento de la Producción Orgánica y 3) Guía Rápida de Control Interno. Con la implementación de lo planteado en estos tres documentos se vigila que todos los procesos o actividades que realizan los pequeños productores de café garanticen la calidad orgánica del producto bajo las normas de los programas que lo certifican.

- 1. Plan de Manejo Orgánico.** Este plan de manejo incluye un “Manual para la producción de café orgánico”; éste documento sirve de guía a los productores para producir el café. El Plan de Manejo está diseñado en función de los programas bajo los cuales se está certificando la organización, es un documento bastante específico debido a que tiene que cubrir todos los aspectos requeridos por las certificadoras. El documento establece los lineamientos desde la producción de las semillas y plantas (en el vivero), hasta el proceso comercial pasando por cada una de las etapas productivas (procesamiento primario y secundario) hasta la comercialización; también establece los parámetros para producir café certificado, de buena calidad (no solo orgánico sino producto final de calidad –calidad comercial, orgánica y como producto de comercio justo). La calidad orgánica está definida por los programas que certifican a la organización y la calidad Fair Trade por los estándares desarrolladas por FLO.

El manual explica detalladamente el proceso de producción de café certificado en diez etapas: 1) Preparación de semillero y almacigo; 2) vivero; 3) Conservación de suelo; 4) Fertilización; 5) Combate de plagas y enfermedades; 6) Control de malezas; 7) Control de calidad; 8) Acopio; 9) manejo de la diversidad biológica y 10) Transformación.

- 2. Reglamento para la Producción Orgánica.** En este documento se establecen derechos y obligaciones de los productores y cada uno de los elementos que integran la cadena productiva, inclusive los miembros o personal del sistema de control interno. Desde quién produce, quién vende y da cuenta de cuáles son los productos autorizados, prohibidos y restringidos a usarse dentro del sistema de producción. Este documento contiene 11 apartados: 1) Definiciones; 2) Ámbito de aplicación; 3) Obligaciones de la organización ante sus socios; 4) Requisitos de socios de nuevo ingreso al programa de producción de café certificado orgánico; 5) Período de transición; 6) Obligaciones y sanciones de los socios; 7) Otros cultivos; 8) Conservación del ambiente y cuidado de la biodiversidad; 9) Apelación; 10) Premisas finales y 11) Anexos.
- 3. Guía Rápida del Control Interno.** Es una estructura interna que le sirve a la organización para garantizar el aseguramiento de la calidad orgánica del producto (café). Además, el control interno ayuda a reducir el porcentaje de productores que las certificadoras deben inspeccionar, reduciendo los costos de la certificación externa. El sistema de control interno desarrollado e implementado en la organización “Agropescafé”, está integrado por un responsable y tres inspectores internos. Los inspectores internos son los encargados de llevar a cabo la inspección de campo de las



áreas de producción, efectuar el registro de las actividades realizadas y el cumplimiento o no de la normatividad en la ficha de control interno de cada uno de los productores de la organización; esta actividad se realiza anualmente; con la ficha técnica se tiene un control detallado de cada una de las parcelas de los socios.

La “Guía Rápida de Control Interno” resume cuales son los procedimientos del sistema de control interno. El “Sistema de control interno”, utiliza estos elementos para evaluar, apoyándose en formularios de registro.

De acuerdo con la guía rápida de control interno de la organización, se controlan los siguientes procesos:

- Producción
- Procesamiento
- Primario (Beneficio húmedo y secado del café pergamino)
- Secundario (Beneficio seco)
- Transporte
- Almacenamiento
- Comercialización
- Capacitación, otros.

De acuerdo con la normatividad de IFOAM, en la “Guía Rápida” se establece que el responsable del Control Interno (RCI):

- Coordina las actividades del control interno de la organización.
- Emite informes de control interno:
- Sobre el cumplimiento o no de las normas por parte de los socios y las diferentes áreas de trabajo de la organización.
- Supervisa el proceso comercial mediante el control de las solicitudes de certificados de ventas de café orgánico, garantizando el origen del café certificado.
- Gestiona el proceso de certificación orgánica externa (contratación y gestión de la certificación ante las agencias certificadoras).
- Tramita los pagos de las agencias de certificación, previa conciliación de los montos a pagar.
- No realiza inspecciones internas de productores (levantamiento de datos).

Para los Inspectores Internos, se considera lo siguiente:

- Son los responsables de llevar a cabo la Inspección Interna de las actividades de producción y procesamiento efectuadas por los socios de la organización (registro de datos y evidencias); para lo cual se apoya del formato de Ficha de Control Interno.
- Verifican la documentación del registro de productores en el padrón orgánico, así como los croquis de parcelas de los socios, croquis de localización de las parcelas en las comunidades y verifican la veracidad de los datos proporcionados.
- Realizan la verificación de la declaración de Tierras y su manejo, efectuada por los socios en el formato de Solicitud de Ingreso al Programa Orgánico.

Requisitos para el Personal encargado del Control Interno (CI) de la organización (inspectores internos (II) y responsable del sistema de control interno (RCI)):

- Deben saber leer y escribir
- Currículo Vitae, que debe incluir la siguiente información
  - Nivel de educación alcanzado
  - Cursos especiales recibidos en aspectos de producción y capacitación
  - Cursos recibidos sobre normas de producción y certificación orgánica

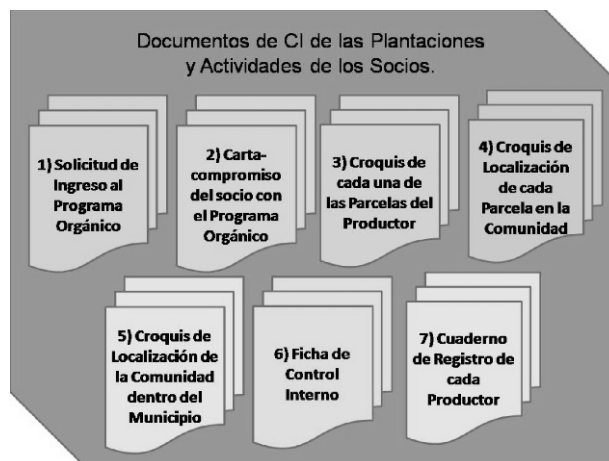
- Experiencia laboral en sistemas de producción y procesamiento de productos orgánicos
- Acta de nombramiento de la comunidad como inspector interno o como responsable del sistema de control interno.
- Declaración de no conflicto de intereses.
- Carta compromiso con el sistema de control interno de la organización.
- Confidencialidad

Documentos del Control Interno referentes a las plantaciones y actividades de los socios de la organización:

1. Solicitud de ingreso al programa orgánico.
2. Carta compromiso con el programa orgánico.
3. Croquis de cada uno de las parcelas de cada productor.
4. Croquis de localización de cada una de las parcelas en las diferentes comunidades en donde hay presencia de plantaciones orgánicas de la organización, con datos georeferenciados.
5. Croquis de localización de comunidades dentro de cada municipio.
6. Registros de semilleros y viveros.
7. Historiales de campo (actividades durante 5 años).
8. Ficha de control interno (esta es levantada por los inspectores internos). El registro de la información de cada ficha técnica forma lo que se conoce como el padrón de socios, documento indispensable para la inspección o auditoría externa (realizada por la certificadora).
9. Libro de Registro: Los socios deben contar con un cuaderno en el cual registren todas las actividades que ellos realizan en sus plantaciones, incluyendo las actividades de beneficio húmedo y almacenamiento de café (éste registro es conocido con el nombre del “bitácora de actividades de campo”).

Estos documentos forman parte de cada uno de los expedientes de cada productor de la organización, lo anterior se muestra en el siguiente esquema:

**Fig. 1. Documentos que integran el control interno de la organización Agroproductores de Café Escuintla SPR de RI**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la “Guía Rápida de Control Interno”, propiedad de la organización.

Aspectos que los Inspectores Internos deben verificar durante el proceso de inspección interna (levantamiento de ficha de datos):

- Período de transición del área de producción registrada en el programa orgánico.
- Existencia o no de producción paralela.
- Condiciones de manejo de las plantaciones de café y producción estimada de café pergamino para cada uno de las parcelas, propiedad de cada productor.
- Nivel de conservación de suelos y técnicas empleadas para este fin.
- Uso de los deshechos del beneficio húmedo:
- La pulpa de café debe ser empleada en la elaboración de abono orgánico
  - El agua de los beneficios húmedos no debe irse a los ríos o arroyos debido a que son fuentes de contaminantes de éstos, por lo que debe enviarse a fosas de sedimentación o áreas de infiltración (regarse en terrenos que no sean del cultivo).
- Insumos permitidos, restringidos y prohibidos.
- Sitios de almacenamiento de café y las condiciones que éstos guardan, destacando aspectos que pongan en riesgo la calidad orgánica del café, como son: el almacenaje conjunto con otros productos agrícolas, sustancias contaminantes o productos que despidan olores.
- Que no existan tierras no declaradas; que el productor tenga declarado toda su tierra (incluyendo cafetales, tierra para otros cultivos, potreros, acahuales o bosque).
- Los linderos de los cafetales orgánicos deben estar bien marcados y en donde exista colindancia con potreros, otros cultivos, cafetales no orgánicos, caminos u otras áreas de riesgo deberá existir una zona de amortiguamiento con un ancho de 8 metros, desde el lindero del cafetal orgánico hacia adentro de éste.
- Los sacos para transportar el café orgánico desde las comunidades a las bodegas que la organización designe para el acopio del café orgánico deberán ser de fibra vegetal (yute o henequén) y deberán llevar rotulado el código del socio propietario de ese café para su perfecta identificación, así como indicar claramente la calidad orgánica del café (100% orgánico o en transición).

La organización ha desarrollado un sistema de codificación de socios y cafetales, el cual consiste en una combinación de números (número del municipio, número de la comunidad y número del productor dentro de la comunidad) y una letra (asignada a la parcela del productor). Este sistema permite registrar las cosechas, el destino del café cosechado en áreas de amortiguamiento.

## CONCLUSIONES

Después de revisar la información proporcionada por la organización “Agroproductores de café Escuintla, SPR de RI”, se encontró evidencia contundente de que la organización ha desarrollado un sistema de gestión de la calidad de su producción fundamentado en un sistema de control interno que tiene sus bases en los lineamientos generales de los sistemas de certificación bajo los cuales está certificado. El enfoque del desarrollo de la documentación que ha generado la organización a lo largo de sus años de vida ha sido hacia el cumplimiento de estándares establecidos, a los cuales se sujetan de manera voluntaria.

El logro de la obtención y mantenimiento de los certificados que acreditan la calidad orgánica y de comercio justo de su producto (café) ha sido debido al desarrollo de los componentes del sistema de control interno, a la sistematización de la información y a la integración de evidencias de las actividades realizadas anualmente.

Cabe destacarse que el compromiso de cada uno de sus socios así como de los miembros directivos que dirigen los destinos de la organización ha sido fundamental para permear dentro de la organización la cultura de la gestión de la calidad en la producción, el indicador más

importante de la eficiencia alcanzada en su trabajo de la gestión de la calidad es el acceso y permanencia de su producto en los mercados gourmets ó de cafés especiales; en este caso en los segmentos especializados en productos con certificación orgánica y de comercio justo; cumpliendo con los más exigentes estándares de calidad y disponiendo de la calidad comercial del producto; es concluyente el hecho de que así como el desarrollo de un sistema de control interno dentro de la organización facilita su proceso de certificación; a su vez, disponer de las certificaciones que diferencian su producto del resto de productos genéricos se constituye en una herramienta para el acceso a mercados especiales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y LITERARIAS

1. Barrios, Puente G.; Díaz, de León O.; Pérez, Soto F.; Portillo, Vázquez M.; Figueroa, Hernández E.; y Valdivia, Alcalá, R. 2010. La modernización del mercadeo de productos agropecuarios. En: Agricultura, Ciencia y Sociedad Rural 1810-2010. Volumen II. Agroindustria, Comercio y Mercados. Universidad Autónoma de Chapingo. México. Páginas: 129–155.
2. Chiavenato Idalberto. 1993. Fundamentos de administración. 5a Edición. México. 531 páginas.
3. Maruyama, Yutaka. 2010. Certification and traceability system for ensuring reliability and competitive value of organic commodities: learning lessons from Japan. From: Organic Agriculture and Agribusiness: Innovation and Fundamentals. Partap, Tej and Saeed, M. Published by the Asian Productivity Organization. Page: 104-114
4. Mazariegos, Adriana. 2006. La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), Oaxaca: El proceso de certificación en la producción de café. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 283 páginas.
5. Herberg, L. A. 2007. Organic Certification Systems and Farmers' Livelihoods in New Zealand. Research Report No. 291. Agribusiness and Economics Research Unit. New Zealand. 75 page.
6. Mazariegos, Sánchez A.; Pérez, Poumián M. L. y Cruz, Castillo R. J. 2009. El sistema de control interno en una organización productora de café certificado. En: Memorias del 2º Congreso de Investigación Unach. Tapachula, Chiapas. Page: 173-174.
7. Preißel Sara and Reckling Moritz. 2010. Smallholder group certification in Uganda – Analysis of internal control systems in two organic export companies. Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics. Vol. 111 No. 1 (2010). Page: 13-22.
8. Ravaglia, Fernando. 2009. Los equipos humanos en la empresa rural del siglo XXI. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, República Argentina. En internet: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/03/revistas/r\\_42/articulos/11\\_equipos\\_humanos.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/03/revistas/r_42/articulos/11_equipos_humanos.htm) Fecha de consulta: 18-abril-2011.
9. Villarreal Arrambide René Patricio y Villarreal Ramos Tania Rocío. 2006. La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. 1ª Edición. McGraw Hill. México. 324 page.

**\*(Artículo recibido el 21 de agosto del 2011 y, aceptado para su publicación el 20 de mayo del 2012)**