



## **Mesa Paraguaya de Carne Sostenible**

### **Manual de Organización y Métodos**

- Manuales de funciones
- Manuales de procedimientos
- Código de ética
- Política antifraude y corrupción



Lic. Fabio Souberlich  
Consultor

**Asunción – Paraguay**  
**Agosto, 2019**

# CONTENIDO

Introducción .....	2
Acerca de la MPCS .....	3
Manuales de Funciones y procedimientos .....	6
Alcance y limitaciones del trabajo .....	6
El sistema de gestión y control interno .....	6
Definiciones .....	7
Organigrama .....	8
Utilidad de los Manuales .....	8
Políticas Administrativas Generales .....	10
Código de ética .....	11
Nuestro Valores .....	12
Política antifraude y corrupción .....	14
Anexo 1: Manual de funciones .....	22
1. Asamblea	
2. Junta Directiva	
3. Síndico	
4. Presidente	
5. Comité de Comunicación	
6. Comité de Asuntos legales	
7. Comité Técnico	
8. Comité de eventos	
9. Dirección Ejecutiva	
10. Dirección de proyectos	
11. Dirección Administrativa	
12. Secretaría ejecutiva	
13. Contabilidad	
Anexo 2: Manual de Procedimientos .....	60
1. Procedimiento de Adquisiciones de bienes y servicios	
2. Procedimiento de cobranzas de cuotas sociales	
3. Procedimiento de rendición de adelantos de gastos de viaje	
4. Procedimientos de ingreso de socios	

## **Introducción**

La Mesa Paraguaya de Carne Sostenible (MPCS) ha requerido la elaboración de un **Manual de Funciones, Estructura y relaciones**, así como el **Manual básico de procedimientos administrativos**, además de otros documentos que presentamos a continuación.

Para la elaboración del mismo, hemos procedido conforme a las reglas y procedimientos generalmente utilizados para este tipo de trabajos, procediendo en primer lugar, a conocer mejor la constitución y organización, así como los fines, objetivos, y actividades llevadas a cabo por la MPCS. Este proceso se llevó a cabo en entrevistas personales y revisión bibliográfica de materiales proveídos por el Director Ejecutivo de la Asociación. Además se hizo una entrevista con la Contadora de la MPCS.

Posteriormente se definió el contenido y se preparó un cronograma de trabajo, y se identificaron las principales funciones a ser realizadas por la MPCS, considerando que es una organización muy nueva, que aún se encuentra en etapa de consolidación.

Se diseñaron luego las fichas de trabajo para ir haciendo la descripción básica de funciones que fueron validadas en las siguientes reuniones, armándose un organigrama general como estructura básica para ir viendo las interrelaciones funcionales de las unidades, para el cumplimiento de las funciones y fines de la organización.

Se pasó luego a la descripción general de funciones en forma detallada y funcional. Esto requirió de una nueva validación por parte del Director Ejecutivo de la MPCS, de manera a que responda a las expectativas de la organización. Por último, se procedió a la redacción final y entrega del documento.

Es importante destacar que la propuesta incluye tres unidades que hoy no son funcionales, pero que en el corto plazo deberán si estar funcionando, para posibilitar el control cruzado del flujo de documentos y dar cumplimiento a los principios de auditoría. Estas unidades son: la Dirección Administrativa, la Dirección de proyectos y la unidad de Secretaria ejecutiva.

Con estos cargos, se hace posible la división del trabajo y la asignación de las responsabilidades de preparación, ejecución y control de tareas. Mientras que las mismas no estén operativas, sugerimos que las funciones de la Dirección de proyectos sean desarrolladas por el Director ejecutivo y las funciones de la Dirección Administrativa sea desarrollada por la encargada de Contabilidad. La Secretaría ejecutiva quedaría también vacante por ahora, considerando que va a ser importante su función en el corto plazo cuando la MPCS amplíe un poco más su radio de acción, presupuesto y proyectos, que creemos que se va a dar en el corto plazo.

Debemos señalar que el proceso de implantación de un Manual de Funciones no termina en este punto, sino que continúa con la comunicación, capacitación, aprobación y puesta en vigencia del mismo.

Para la elaboración de los demás partes de este documento se procedió de manera similar, con el levantamiento de la información básica, estudio de la situación particular de la Asociación, estructuración y redacción de la propuesta.

De esta manera presentamos un documento que tiene toda la estructura básica de funcionamiento y operación, con descripción de los principales procedimientos administrativos, y definiciones de políticas empresariales básicas para su operación armónica y eficiente.

Esperamos haber colaborado con este trabajo al mejor funcionamiento organizacional y operativo de la MPCCS. Agradecemos mucho la confianza y la cooperación de las instancias directivas para la buena conclusión de este trabajo.

## **Acerca de la MPCCS**

La MPCCS es una Asociación sin fines de lucro de capacidad restringida que considerando los retos ambientales y sociales que enfrentamos a nivel mundial en general y como país con una economía altamente dependiente de la producción agro ganadera en particular y conscientes de la necesidad de modificar los paradigmas a la producción de commodities y el uso sostenible de los recursos naturales, productores dedicados a la ganadería y otros importantes eslabones de la cadena de la producción de carne, se unen en torno a la implementación integral de mejores prácticas, enfocadas no solo en la calidad y rendimiento del producto final, sino apuntando al mejoramiento continuo en todas las etapas de la producción, desde la finca hasta llegar al consumidor final.

Fue constituida legalmente por Escritura pública de fecha 01 de febrero de 2019 e inscrita en la Dirección General de Registros públicos, sección Personas jurídicas y Asociaciones el día 8 de febrero de 2019. Inscripta en la Sub Secretaría de Estado de Tributación en fecha 10 de abril de 2019 con Registro único de contribuyentes RUC 80106520-8, y registrada en la Secretaría de Prevención de lavado de dinero o Bienes en fecha 4 de junio de 2019 con el número de identificación en el Registro UIF-Seprelad ID 9800/0619, Sector Organización sin Fines de lucro.

Cuenta actualmente con 24 socios que son los siguientes: Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD), Cámara Paraguaya de la Carne, Fundación Moisés Bertoni, Fundación Solidaridad, Guyra Paraguay, Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA), McDonald's, Mesa de Finanzas Sostenibles, Universidad San Carlos, Wildlife Conservation Society, WWF-Paraguay, DAP (Desarrollo Agrícola del Paraguay), Alianza del Pastizal, Asociación de Ciencias Veterinarias del Paraguay, Asociación de Ingenieros Agrónomos del Paraguay, Asociación Agropecuaria de Agua Dulce, Athena Foods, Biggie Express, Cámara de Especialidades Veterinarias del Paraguay (CEVEPA), Control Union, Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU), Facultad de Ciencias Veterinarias, Facultad de Ciencias Agrarias, Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del Vice Ministerio de Ganadería.



Las autoridades electas para la Junta Directiva en la Asamblea del 26 de noviembre de 2018, son las siguientes:

Nombre	Institución	Sector al cual representa
Alfred Fast	Fecoprod	Producción
Juan Carlos Pettengill	CPC	Industria
Guido Cubilla	WWF	Org. De la Sociedad Civil
Omar Fernández	MPFS	Insumos y Servicios
Joaquín González	Biggie	Restaurantes y supermercados

Director Ejecutivo: Hugo Sánchez Agüero, designado por la Junta Directiva en fecha 30 de enero de 2019.

**Visión de la MPCs:** "Ser referente en Paraguay para la producción de carne saludable como producto de una cadena de valor sostenible"

**Sueño inspiracional de la MPCs:** "Paraguay referente mundial de Carne Sostenible"

**Misión de la MPCs:** "Promover la sostenibilidad de la cadena de valor de la carne bovina paraguaya".

### Objetivo General

La Asociación tiene como objeto implementar proyectos y programas que promuevan la responsabilidad del sector ganadero, tomando el liderazgo en el esfuerzo común de todas sus partes interesadas, en la adopción de mejores prácticas de producción, elevando los estándares actuales en materia ambiental y social, producto de una decisión y necesidad ética y competitiva y, en general, promover actividades que contribuyan al desarrollo socio-económico sostenido del Paraguay. (Art. 4º de los Estatutos sociales).

Objetivos específicos	
Imagen	Proyectar una imagen positiva y unificada de nuestra producción que es económicamente rentable, socialmente justa, Ambientalmente correcta, capaz de cambiar la imagen negativa actual.
Reconocimiento, proveer información	Paraguay reconocido como productor de la cadena de carne sostenible
Impacto,	Dar a conocer al mundo las bondades y calidad de nuestra

comunicación	carne, producida bajo criterios de sostenibilidad a través de la sistematización de informaciones y proyectos pilotos que revelen y demuestren esas bondades.
Oferta y demanda. Mercados	Prepararnos para proveer carne bovina sostenible y cuantificar la oferta y demanda de los mercados.
Coordinación, unificación de criterios	Ponernos de acuerdo en que significa carne sostenible a nivel local, estableciendo mecanismos de trabajo conjunto con instituciones y alineado con el Plan Paraguay 2030 y Paraguay 5to exportador CPC- ARP.
Marco de incentivos, indicadores, parámetros	Desarrollar indicadores y medios de verificación simples a nivel nacional y/o regional, liderar la aplicación de estándares de la producción de la carne bovina sostenible, evitando certificaciones innecesarias y acompañado de la creación de incentivos reales.

# **Manuales de Funciones y procedimientos**

## **Alcance y limitaciones del trabajo**

La finalidad de este Manual es contribuir a la organización y funcionamiento administrativo y funcional de la MPCCS, que incluya todas las funciones de los cargos y los procedimientos vinculados al funcionamiento dentro de las leyes de la República del Paraguay.

**Alcance:** lo descrito en el presente documento, manuales y demás documentos son de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte de todas las personas relacionadas a la MPCCS, sean estos miembros, empleados dependientes y contratados, una vez que sea aprobado por la Junta Directiva. Así también deberán observar las reglas y directrices de este documento las instituciones y/o sus representantes que mantengan relaciones contractuales ocasionales, para los temas relacionados a adquisiciones y pagos.

Los cargos y procedimientos han sido descritos considerando la situación a julio del año 2019 y su proyección al corto plazo (año 2020). Por la dinámica de las organizaciones este documento debe ser actualizado periódicamente a medida que vayan cambiando las situaciones imperantes, conforme el procedimiento de actualización de organización y método.

## **El sistema de gestión y control interno**

La MPCCS como una entidad sin fines de lucro, dispone de recursos Humanos y financieros para cumplir con sus fines que están expresados en diferentes documentos que se resumen en la Visión, Misión y Objetivos. Los mismos a través de Planes operativos anuales, son detallados y guían en general el desarrollo de las actividades que deben ser organizadas y ejecutadas, para lograr los resultados previstos.

La organización debe contar con una planificación estratégica de largo plazo, al menos de 5 años, políticas, normas de procedimientos y otros instrumentos de gestión y control interno que organicen el proceso y hagan posible el seguimiento y control ordenado de las actividades, pudiendo de esta manera identificar los problemas de ejecución que puedan presentarse en forma rápida, al mismo tiempo de saber quién es el responsable de esa actividad y de esta manera, poder tomar las medidas correctivas necesarias para cumplir en tiempo y forma con lo previsto.

Las actividades ejecutadas o en curso, deben ser también evaluadas para saber si se llegó al objetivo en el momento preciso y se cumplió con el presupuesto previsto.

Todo este conjunto de herramientas y recursos hacen parte del Sistema de Gestión y Control interno que busca eficiencia y eficacia de la operatoria, fiabilidad de la información financiera y respaldo de cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Sistema de Gestión y Control Interno es por lo tanto, un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. Es un proceso continuo, un medio para alcanzar un fin, realizado por las personas involucradas, en la búsqueda de un grado de seguridad razonable y facilitar el alcance de los objetivos de la organización.

El Sistema de Gestión y Control Interno, además de contribuir a la seguridad del sistema contable administrativo, fijando y evaluando los procedimientos, colabora a detectar las irregularidades y errores, y propugna la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor o el síndico, pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos organizacionales. Colabora de esta manera para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

Las actividades del Sistema de Gestión y Control Interno son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la Asociación. Ayudan a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la Asociación. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones e incluyen funciones tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, división de funciones, etc..

Los Manuales de funciones y de procedimientos son componentes del Sistema de Gestión y Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

## **Definiciones**

**Actividad:** Es la más pequeña acción ejecutada por una persona, es todo lo que las personas realizan diariamente en todo momento en la empresa.

**Control:** Acción que busca minimizar riesgos, analizar el desempeño de las operaciones en búsqueda del resultado esperado, para adoptar medidas preventivas.

**Eficacia:** Capacidad de producir resultados en un tiempo determinado.

**Eficiencia:** Maximización de los recursos empleados para generar productos o servicios.

**Estructura organizacional:** Es la distribución formal de los puestos de trabajo en una organización.

**Manual de Funciones y Manual de procedimientos:** Son herramientas que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente.

**Manual:** Documento que contempla procedimientos, instructivos, formatos y otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

**Organigrama:** Es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones existentes entre ellos. (Lépiz, 1986, p. 113).

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Conjunto mínimo de actividades y/o tareas, flujos de información, soportes documentales y plazos que poseen identidad propia y que producen un resultado identificable.



**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Tarea:** Conjunto de actividades y operaciones que se llevan a cabo en el ámbito de un puesto de trabajo, para conseguir cada uno de los objetivos esenciales y básicos del puesto, siguiendo determinadas instrucciones, recomendaciones y normas. (Roig, 1996, p.33).

### **Niveles de acción**

**Directivos:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos, asegurar la disponibilidad de los recursos.

**Gerenciales:** Incluye los procesos que aseguren cumplir con los objetivos propuestos por los niveles Directivos.

**Asesor:** Coadyuvan al logro de los resultados y objetivos de la Asociación. Los niveles Gerenciales deben asegurar que dispongan de los elementos para realizar su tarea con el soporte de los niveles operativos y de apoyo.

**Operativos:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado para cumplir con los objetivos generales, específicos y de los proyectos de la Asociación.

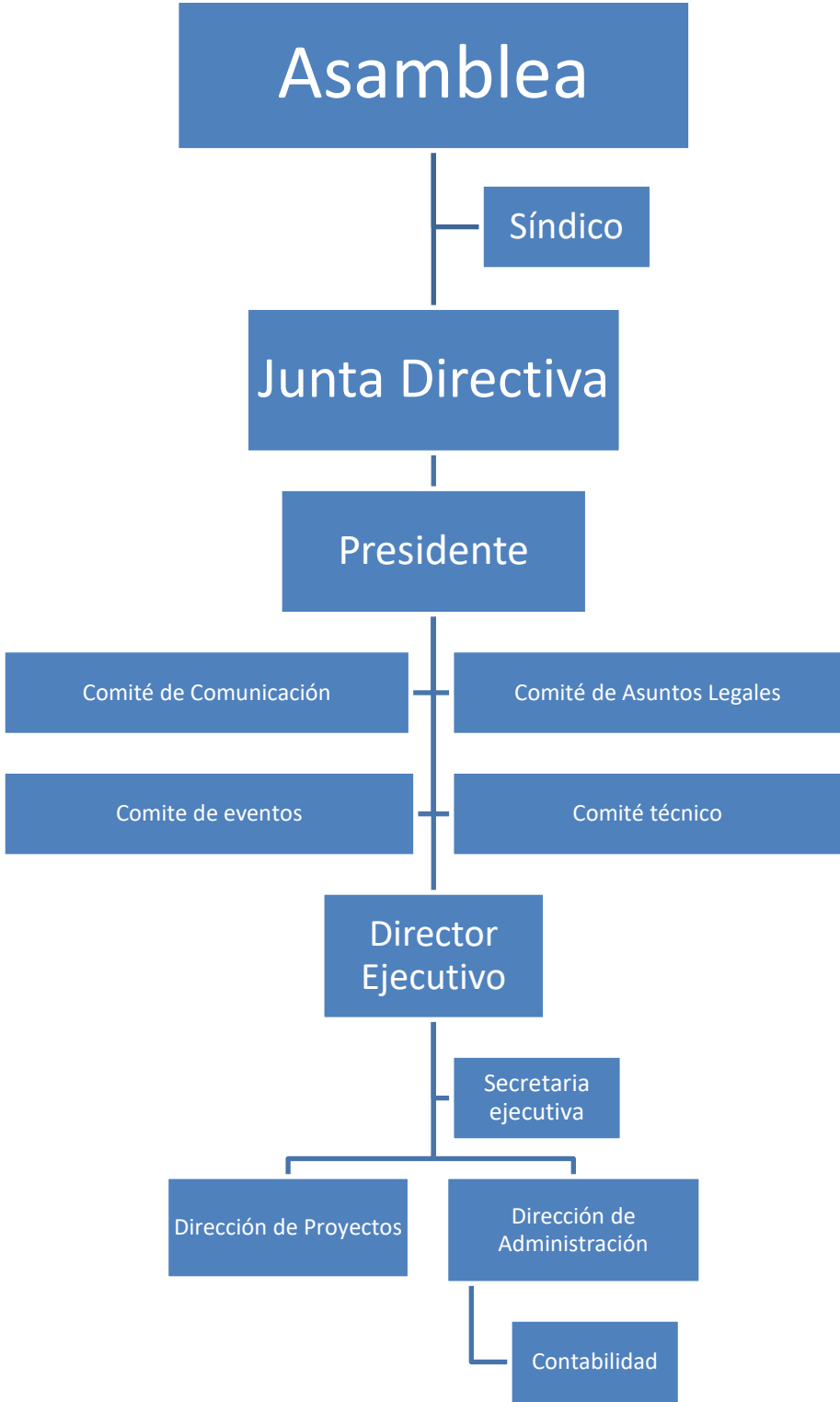
**Apoyo:** Pertenecen a este grupo los procesos que cumplen actividades específicas básicas de apoyo a los operativos, Asesores, Gerenciales y Directivos.

**Evaluación:** Incluye la medición y análisis del desempeño de los procesos, con el objeto de mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos.

### **Utilidad de los Manuales**

- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de deberes tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoria sistémica).
- Sirve de material de consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en la simplificación de trabajo como: análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Ayuda a establecer un sistema de información, o bien modificar el ya existente.
- Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas por el personal.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

**Organigrama**



## **Políticas Administrativas Generales**

- La Asociación se fundamentará en un Manual de Procedimientos que permita a la misma enfocarse en función de sus actividades.
- El Director Ejecutivo y el Director Administrativo deberán exigir el respaldo de todos los movimientos, a través de la respectiva documentación.
- Los depósitos de efectivo o cheques se realizarán dentro de los 5 días hábiles de ser recibidos.
- Se mantendrá un monto adecuado en Caja Chica para evitar constantes reposiciones.
- Se mantendrá en la Asociación un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Las cancelaciones a proveedores se realizarán con transferencias bancarias o cheques de acuerdo a los niveles de autorización de gastos.
- Se realizará una selección al momento de realizar las compras de materiales o insumos a los proveedores, teniendo siempre en consideración la calidad y el costo para la Asociación.
- El personal de la Asociación deberá respetar las responsabilidades asignadas y de esta manera evitar duplicidad de funciones y atribuciones.
- Se contratará a los empleados una vez que se hayan entrevistado con el Director Ejecutivo de la Asociación.
- El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán
- El horario de trabajo será de lunes a viernes de 8:00 a 17:00, con una hora de receso para almuerzo, de 12,30 a 13,30 hs.
- Los empleados deberán notificar con quince días de anticipación la toma de sus vacaciones por medio de un memorándum dirigido al Director Ejecutivo.
- Se exige puntualidad en la hora de llegada. Los atrasos deberán ser justificados.
- Los puestos de trabajo en la Asociación son de carácter poli funcional; ningún empleado podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- El Director Ejecutivo dispondrá de una Caja Chica para gastos menores, los que siempre deberán ser documentados con comprobantes legales.
- Se dispondrá de una tarjeta de Débito/crédito institucional para facilitar ciertas transacciones.

### **Observación:**

- Los manuales de cargos y funciones se encuentran en el Anexo 1
- Los manuales de procedimientos se encuentran en el Anexo 2

## **Código de ética**

El presente Código de Ética tiene por objetivo establecer las bases morales de relación, comportamiento y desempeño que rigen todas las actividades ejecutadas por la MPCCS y que deben caracterizar a todos los socios, directivos y empleados, en sus relaciones institucionales y personales con esta Asociación.

Si bien, como todo Código, es una referencia, dentro de la MPCCS consideramos como una norma de cumplimiento obligatorio. Está basada en valores que consideramos son imprescindibles para trabajar en armonía, dentro del respeto mutuo, en observancia a usos y costumbres de buenas relaciones personales e institucionales. Su inobservancia va a ser considerada como falta grave y como tal puede ser sancionada conforme al Estatuto social y reglamento interno de la Asociación.

El Código de Ética, por lo tanto contiene las aspiraciones más altas del espíritu de la unión de personas e instituciones en la búsqueda de un bien común superior que nos inspira y debe regir en todo momento nuestro accionar dentro y fuera de la institución.

### **Acerca de la MPCCS y su compromiso con las leyes y con la sostenibilidad**

La Mesa Paraguaya de Carne sostenible (MPCCS) es una organización sin fines de lucro que reúne a todos los eslabones de la cadena de valor de la carne bovina, buscando convertir al Paraguay en un referente global. Participan los sectores de la industria, la producción, los insumos, el consumo, así como organizaciones de la sociedad civil. Integra además al sector público, la academia y los organismos de cooperación internacional.

La MPCCS busca la incorporación de valores sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor de la carne, la mejora continua en los sistemas de producción y procesamiento de la carne, la discusión y tratamiento de temas de interés común de la cadena de valor, la promoción de la sostenibilidad en todos los niveles, colaborar a mejorar la imagen país, proyectar la imagen positiva, constructiva y sustentable de la cadena de la carne del Paraguay.

La MPCCS es miembro de la Global Roundtable of Sustainable Beef (GRSB) y como tal acepta sus Principios y Criterios en general. Además, la MPCCS ha desarrollado dentro de ese marco sus propios Principios y Criterios, que han sido adoptados por consenso por todos los miembros. Estas definiciones técnicas enmarcan el accionar de la MPCCS y son aplicables a todos los eslabones de la cadena.

Entendemos la sostenibilidad como la opción que las actividades desarrolladas por nuestras empresas, sean ambientalmente armónicas, socialmente justas y económicamente equilibradas, de manera que nuestras actividades traigan beneficios económicos a todos los involucrados en la producción, incorporando beneficios sociales en el entorno geográfico inmediato y que las mismas puedan ser desarrolladas en forma permanente y continua manteniendo como mínimo las condiciones ambientales actuales.

Nuestro país, basa su economía en la producción de alimentos. La misma se encuentra reglamentada por las leyes y ordenanzas nacionales las que estamos

obligados a respetar y además, como valor agregado, voluntaria y responsablemente asumimos un compromiso de promover acciones entre nuestros miembros, para la incorporación de los valores de sostenibilidad desde sus tres aspectos en todas nuestras actividades.

Entendemos que nos encontramos en un proceso de mejora continua, es decir, vamos mejorando nuestros propios desempeños como empresas y como organizaciones, relacionados a los aspectos de sostenibilidad, en el tiempo, tendiendo a los niveles y desempeños de empresas internacionales generalmente aceptados. No nos comparamos entre empresas, sino con nosotros mismos, en la variable del tiempo.

Somos autónomos e independientes en nuestras propias decisiones, así como en la definición de nuestros Principios, criterios, indicadores, medios de verificación, objetivos, metas, etc. tomando como referencia las propuestas de otras organizaciones de nivel internacional, como ser GRSB (Mesa Global para la Ganadería Sustentable), FAO (Agenda Global para la ganadería sustentable), SAI Platform (Plataforma de la Iniciativa de Agricultura Sustentable), entre otros.

Las leyes nacionales, relacionadas a los derechos y deberes ambientales, sociales y económicas son suficientes para garantizar la protección de los recursos naturales, el equilibrio social y la rentabilidad económica de las empresas.

## **Nuestro Valores**

- **Liderazgo:** pretendemos ser la institución que marque el camino de la producción sostenible de carne. Para ello, basamos nuestra decisión en la calidad humana de nuestros integrantes y representantes y en la responsabilidad social y empresarial de nuestros socios. El reconocimiento de nuestras cualidades personales y colectivas por parte de los demás miembros de la sociedad, nos da la responsabilidad de responder con altura e integridad, anteponiendo los intereses generales a los individuales.
- **Transparencia:** la claridad de nuestras propuestas y actividades, en todo momento y lugar, marca el accionar de la Asociación. Todos los documentos aprobados por la Junta Directiva y las reuniones son públicas, abiertas y se encuentran disponibles para verificaciones de los socios y organismos públicos que así lo requieran.
- **Igualdad:** todos los socios tienen igualdad de oportunidades de participación, reglamentada por los Estatutos sociales. No se aplica ningún tipo de discriminación por cuestiones de raza, credo, tendencia política, etc.
- **Honestidad:** el valor de la honestidad en lo personal y más aún en el manejo de los bienes sociales y públicos es imperativo para todos los socios, directivos y empleados de la Asociación.
- **Coherencia:** la concordancia entre lo que es planteado formal e institucionalmente y nuestra práctica cotidiana como personas y asociación en su conjunto es requerido a todos los miembros de la Asociación.
- **Evidencia científica:** nos basamos en publicaciones y evidencias científicas para la adopción de posturas institucionales relacionadas al ámbito de la cadena de la carne. Toda postura pública debe tener el respaldo técnico científico correspondiente.

- **Educación:** consideramos a la educación como la base para el progreso de la humanidad y en este sentido apoyamos, propugnamos e incentivamos su puesta en práctica a todos los niveles, demostrando de esta forma nuestro compromiso con ella.
- **Tecnología:** el uso y aplicación de la tecnología en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en nuestro accionar marca otra línea de nuestro desempeño como personas y como asociación.
- **Participación activa:** estimulamos la participación activa de las organizaciones de nuestro país, de todos los sectores para lograr los cambios de comportamiento pretendidos a nivel nacional, que nos van a permitir proyectar una mejor imagen de nuestro producto y de nuestro país.
- **Buenas prácticas:** consideramos que las prácticas productivas, ambientales y sociales que colaboran con la sostenibilidad en su acepción más amplia, deben ser puestas en práctica en forma continua y permanente a todos los niveles.

## **Política antifraude y corrupción**

En la MPCCS aspiramos a ser líderes en nuestro sector respecto al desempeño ético con el cual desarrollamos nuestra actividad, asumiendo los desafíos del entorno en el cual nos encontramos. Creemos que la ética debe enmarcar nuestro trabajo para alcanzar nuestra visión y basamos nuestro desempeño en los valores corporativos descritos en el Código de Ética.

La presente política antifraude y anticorrupción ha sido desarrollada para contar con un documento oficial que especifique nuestro compromiso con la transparencia, la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno, a través de una actuación responsable, ética, transparente y respetuosa. Esta política forma parte de nuestra Política General que aplica para la Junta Directiva, Direcciones, empleados y socios de nuestra cadena de valor.

La presente política es un documento donde se definen los límites dentro de los cuales los empleados de la MPCCS deben actuar de conformidad con las leyes y las políticas internas. De este modo protegemos a la MPCCS y nos protegemos a nosotros mismos. Si bien esta política no abarca todas las situaciones o casos, debe considerarse como una guía para actuar con integridad, estableciendo algunos de los principales mecanismos para prevenir los riesgos de fraude y corrupción. Esta política es enunciativa y no limitativa, ya que no se menciona todas las circunstancias que puedan enfrentar los directivos, socios y empleados, sin embargo, todos deben actuar siempre bajo los principios y valores de la MPCCS.

### **Objetivos**

- Promover una cultura ética y de valores que ayuden a prevenir, detectar, investigar y corregir eventos de fraude y promover la transparencia en la gestión de la administración por medio de Junta Directiva y todas las dependencias de la Asociación.
- Gestionar de acuerdo con los valores establecidos por la MPCCS y de una manera estructurada y estratégica, un marco de entendimiento de los factores, esquemas y riesgos de fraude asociados a la actividad operativa de la Asociación y su relación con terceros.
- Definir los conceptos, criterios y responsabilidades en el cumplimiento de la Política de Anticorrupción y Antifraude.
- Garantizar que todas las actividades de la MPCCS obedezcan a los principios aplicables de antifraude y anticorrupción.

### **Alcance**

La Política Antifraude y Anticorrupción de la MPCCS aplica a la Junta Directiva, las Direcciones y cada uno de los empleados de todas la Asociación, así como a los socios de la MPCCS. También se hace extensiva a la cadena de Valor, especialmente los proveedores de bienes y servicios.

### **Cultura Ética**

El Código de Ética traza las pautas generales de comportamiento que deben mantener todos los Recursos Humanos relacionados a la MPCCS, de manera que sus actuaciones se ajusten a los valores institucionales y a las obligaciones asumidas para asegurar la transparencia en las relaciones internas, con terceros y comunidades en que operamos.

La Política Administrativa establece las pautas y principios generales de operaciones comerciales para todas las operaciones, con el objetivo de que los procesos se realicen de forma clara, imparcial y objetiva, que garanticen la igualdad de condiciones y oportunidades de los proveedores.

### **Compromiso de la Administración y los Empleados**

Es responsabilidad de la Junta Directiva y del Director Ejecutivo, asegurar que toda persona en relación laboral con la MPCCS conozca e internalice los comportamientos y valores claves en el cumplimiento de la presente política.

La Dirección Administrativa, debe informar a través de sus procesos de comunicación interna a todos los empleados de la MPCCS, que están obligados a reportar oportunamente cualquier acto de fraude o corrupción del que tengan conocimiento y exhortarlos a que si tienen información de un evento que se considere un incumplimiento al Código de Ética, políticas, procedimientos y valores de la MPCCS que lo reporten inmediatamente a sus superiores.

Así mismo, están abiertas las posibilidades de consulta de los empleados, relacionadas a la interpretación del Código y sobre conflictos éticos que se les puedan presentar en el cumplimiento de sus funciones, a través de los canales correspondientes, como una herramienta que contribuya a detectar en forma oportuna un posible fraude o acto de corrupción y establecer las medidas preventivas. Las Consultas o Denuncias podrán presentarse al Director Ejecutivo.

### **Prevención del Riesgo de Fraude**

Con el propósito de prevenir el riesgo de fraude y corrupción la MPCCS evaluará posibles riesgos de soborno, fraude y corrupción que se pueda dar en las diferentes áreas operativas, administrativas y financieras para tomar las decisiones en relación con las operaciones, proyectos, actividades y procesos que estén orientados a prevenir y mitigar dichos riesgos. También abarca a las adquisiciones y a la renovación o modificación de contratos con terceros. Los responsables de estos procesos serán los Directores de Administración y de Proyectos. El síndico deberá también considerar esta posibilidad.

Se dispondrá la difusión y conocimiento de todo el personal directivo, gerencial, de operaciones y de apoyo, de esta política y las consecuencias que éstos podrían tener. Además se hará extensiva a todos los socios y terceros que tengan relación con la MPCCS sobre los riesgos de fraude o corrupción a los que está expuesta la MPCCS.

### **Definiciones**

**Fraude:** Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona, natural o jurídica, contra quien se comete.

**Corrupción:** Posibilidad de que por acción u omisión mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

**Soborno:** Ofrecimiento o propuesta de un pago en dinero o la entrega de cualquier objeto de valor, como productos o servicios en especie, un plan o una promesa de pagar o dar algo de valor (incluso en el futuro) a cambio de un beneficio personal,



para un tercero o para la empresa. Acto tendiente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros.

### **Normas específicas**

#### **Pagos a proveedores:**

Todos los pagos a proveedores deben cumplir con el proceso establecido por los procedimientos a cargo de la Dirección Administrativa, verificando la entrega en tiempo y forma de los bienes y servicios de acuerdo con lo que establecen los contratos y acuerdos respectivos. Todos los bienes o servicios deben reflejar la naturaleza y finalidad específica de su contratación. Todas las operaciones de pago a proveedores deberán cumplir con los registros contables correspondientes.

#### **Conflicto de interés:**

Se puede producir un conflicto de interés cuando un empleado antepone sus intereses personales a los de la Asociación y cuando dichos intereses personales influyen de forma indebida en su criterio comercial, sus decisiones o acciones en su función. Emitir juicios, tomar decisiones o acciones cuando el empleado se enfrenta a un conflicto de intereses puede dificultar el desempeño objetivo de las labores en la Asociación y puede tener consecuencias legales.

Es responsabilidad de todos los empleados de la MPCCS prevenir los conflictos de intereses; es decir que se deben tomar las medidas necesarias para asegurarse que un conflicto no se produzca.

Adicionalmente, es responsabilidad de cada empleado de la MPCCS evaluar si existe algún conflicto de interés real o potencial en la ejecución de sus labores, tales como relaciones personales, actividades comerciales externas etc.

En el caso de una relación que no se ajuste a la política, la persona o personas deben informar de inmediato sobre la situación a sus superiores, para que se realicen las evaluaciones pertinentes. Es falta grave que un empleado no revelar la existencia de un conflicto de intereses real o potencial, lo cual dará lugar a su baja de la Asociación.

Algunos ejemplos de situaciones en las que pueden surgir conflictos de intereses son: relaciones personales en el lugar de trabajo, relaciones con proveedores, actividades profesionales o comerciales externas y todas aquellas que estén contempladas en el Código de Ética.

#### **Obsequios:**

Está prohibido que los empleados de la MPCCS reciban de terceros: pagos indebidos de cualquier tipo, regalos personales, dádivas o favores que, por su valor, sus características o sus circunstancias, pretendan alterar el desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en que intervengan.

Se autoriza a empleados de la MPCCS la aceptación de regalos institucionales. Se informará a los clientes y proveedores sobre esta política de la Asociación.

Se consideran obsequios y atenciones no sólo regalos tangibles con valor comercial, sino también invitaciones a comidas, viajes, invitaciones a eventos de cualquier naturaleza y otras actividades.

Las invitaciones de proveedores a seminarios, ferias y reuniones técnicas deben ser autorizadas por el Director Ejecutivo de manera anticipada, tomando en cuenta el valor agregado que dichos conocimientos y actividades pueden generar para la incorporación de nuevos procesos y tecnologías en el área respectiva siempre y cuando estas invitaciones no comprometan la capacidad de toma de decisiones objetivas y considerando únicamente los intereses de la Asociación.

### **Reglas Generales para Donaciones, Regalos o Cortesías**

#### **Prohibiciones:**

No se puede realizar ningún tipo de donación, regalo, o cortesía a ningún funcionario público cuya entidad tenga bajo su cargo en ese momento la gestión de permisos, licencias o algún tipo de autorización que afecte a la MPCS, sea de forma directa o indirecta (por ejemplo, a familiares o amigos del funcionario).

No se puede realizar ningún tipo de donación, regalo o cortesía, entradas a eventos o invitaciones para funcionarios públicos cuando sean de beneficio propio y exclusivo del funcionario, familiares o personas relacionadas.

#### **Fines Humanitarios:**

Se podrán otorgar donaciones de producto o bienes a entidades públicas siempre y cuando la función o el uso de los mismos sea con fines humanitarios y que persigan el bien público y siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- ✓ Estar orientados al bienestar de la comunidad o con fines humanitarios.
- ✓ Seguir el procedimiento institucional correspondiente.
- ✓ Estar debidamente presupuestados.
- ✓ Contar con la documentación de respaldo que incluye: solicitud del representante, descripción de la actividad y de los beneficiarios, entre otros.
- ✓ Documentar la realización del evento y la recepción de la donación con recibos oficiales y de registro contable.

#### **Donaciones a Organizaciones No Gubernamentales, Organismos Internacionales y otras entidades privadas:**

Las donaciones a organizaciones no gubernamentales, Organismos Internacionales y a otras entidades privadas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Verificar que no tenga relación con funcionarios o entidades públicas
- ✓ Tener fines de impacto social, comunitario o humanitario y estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que son apoyados por la MPCS
- ✓ Estar respaldadas por un convenio o acuerdo que especifique los objetivos y metas a alcanzar por medio de la donación
- ✓ La Organización No Gubernamental debe estar debidamente inscrita y registrada para el desempeño de los fines para los que se otorga la donación.
- ✓ La donación puede ser monetaria o en especie y debe estar debidamente presupuestada.
- ✓ Deberá cumplir con el procedimiento y la debida autorización otorgada por el Director Ejecutivo.

- ✓ La recepción de la donación debe documentarse mediante recibos oficiales y documentos de registro contable.

**Partidos Políticos:**

Está prohibido otorgar donaciones, regalos, cortesías, préstamos o alquiler de mobiliario, equipo, medios de transporte o cualquier otro tipo de apoyo a partidos políticos, candidatos a cargos públicos y miembros de partidos políticos ya sea de forma directa o indirecta.

**Rechazo a Pagos de Facilitación y Extorsión:**

En la MPCCS no se permiten los pagos por facilitación incluso si se realizan con recursos personales, este tipo de pago está totalmente prohibido.

**Rechazo a la Extorsión:**

Todo asociado, ejecutivo o persona relacionada con la MPCCS deben rechazar cualquier pedido directo o indirecto de beneficio indebido por parte de terceros (por ejemplo, de funcionarios públicos, proveedores, clientes, comunidades, entre otros).

Si algún empleado es víctima de extorsión de cualquier naturaleza debe comunicarlo de inmediato a su superior quien lo trasladará al Director Ejecutivo para la toma de las decisiones necesarias, para garantizar la seguridad del empleado y proceder con las denuncias correspondientes a los órganos jurisdiccionales competentes.

**Contratación de Ex funcionarios:**

La MPCCS, durante como mínimo los dos años posteriores a la fecha del cese de funciones, no podrá contratar a ex funcionarios públicos que hayan emitido o firmado resoluciones o decisiones en las que hayan participado y tenga la MPCCS alguna relación con las mismas. No se deben crear, ni utilizar oportunidades de empleo para influenciar indebidamente la toma de decisiones de los funcionarios gubernamentales.

Ofrecer un trabajo a un funcionario gubernamental o contratar a familiares o amigos de un funcionario gubernamental puede considerarse como una oferta de un "objeto de valor" a un funcionario, lo que puede constituir un soborno si existe un propósito inadecuado o algún tipo de interés por parte de la MPCCS o sus socios por lo que no se debe hablar con funcionarios públicos sobre contrataciones.

**Contratación con Entes Públicos:**

Todas las contrataciones que involucren un ente público, directa o indirectamente, deben ser sometidas previamente a la aprobación de la Junta Directiva proporcionando toda la información relativa a dicha contratación y al procedimiento utilizado para la misma, el cual debe seguir los términos que las leyes establezcan y ser transparentes, por ejemplo, licitación, cotización, compra directa u otro.

**Uso de la Cláusula Anticorrupción:**

Todos los contratistas, proveedores y otros terceros que presten servicios, deben estar de acuerdo del compromiso de cumplimiento de la política anticorrupción. Toda contratación que se realiza debe cumplir con todos los procedimientos establecidos por la MPCCS.

**Identificación de Fraude:**

Es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y de la Junta Directiva, realizar evaluaciones de riesgo que tengan como objetivo identificar, documentar, gestionar y mitigar los riesgos de fraude a través de los controles diseñados, cada vez que se considere necesario. En el caso de adquisición de nuevas operaciones, se realizará una evaluación inicial para identificar riesgos de fraude y corrupción.

El proceso de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos de fraude y corrupción se debe realizar de acuerdo con los lineamientos establecidos en estas políticas, así como los diferentes procesos y controles con los que cuenta la MPCS incluyendo las capacitaciones y el control del Síndico.

Los eventos de fraude y corrupción identificados por empleados o personas ajenas a la MPCS deben ser reportados al Director Ejecutivo para que se lleven a cabo las investigaciones correspondientes y las denuncias ante los órganos jurisdiccionales correspondientes si es el caso.

**Investigación y Seguimiento:**

Las investigaciones relacionadas al incumplimiento del Código de Ética, se inician por decisión de la Junta Directiva. Podrá formar un Comité de Ética que estará comprometido a investigar de forma objetiva y exhaustiva todos los eventos de fraude y corrupción reportados.

El Comité de Ética, evaluará la criticidad, circunstancias, personal involucrado, entre otros aspectos. La decisión la tomará el Comité de Ética, basado en los resultados de investigación y/o las circunstancias particulares de cada caso.

Si alguno de los miembros del Comité de Ética resulta involucrado en una denuncia, será separado del comité, mientras se realiza la investigación y la toma de decisión se realiza sin la persona que está siendo investigada.

El Comité de Ética será responsable de direccionar los casos reportados a las instancias competentes de acuerdo con la clasificación del evento y considerando la normativa vigente.

Todas las investigaciones serán confidenciales, por lo que toda la Junta Directiva, Direcciones y demás empleados que participen en el proceso de investigación tienen la obligación de mantener la información en total confidencialidad, hasta que las sanciones sean comunicadas a las partes involucradas.

El Comité de Ética deberá de compartir información (impacto, deficiencias identificadas y plan de acción implementado) de eventos de fraude y corrupción materializados a la Junta Directiva la que deberá velar por la implementación de acciones preventivas y correctivas.

La Junta Directiva procederá a valorar el riesgo de acuerdo con los eventos históricos para ordenar el diseño y ajuste del control existente o diseñar e implementar un control nuevo.

**Protección del denunciante de buena fe, política anti-represalia:**

Serán objeto de sanción las denuncias falsas por las que se compruebe que hubo intención de perjudicar a la persona denunciada. Cualquier acción por parte de empleados que hayan sido investigados por causa de denuncias recibidas, quedan apercibidos de que la Asociación no permitirá ningún tipo de represalia en contra de compañeros, clientes, proveedores, cualquier otra persona que el empleado sospeche que lo denunció. Cuando se investigue y sancione por incumplimiento del Código de Ética, la persona investigada y/o sancionada será apercibida de no tomar ningún tipo de represalia contra el denunciante.

**Roles y Responsabilidades:**

La Junta Directiva está comprometida en promover una cultura de prevención de fraude y corrupción a nivel estratégico y operativo. La Junta Directiva deberá fomentar el respaldo y conocimiento de la presente política. Es responsable de investigar, dar seguimiento y, si aplica, emitir las sanciones a las denuncias que sean reportadas. Es responsable también de definir el contenido de la capacitación de las acciones de prevención de fraude y corrupción, y la frecuencia con que se impartirán las mismas.

El Comité de comunicación apoyará en la divulgación y concientización de la presente política. También apoyará la difusión de información para que los empleados reciban orientación sobre temas específicos de los Códigos de Ética y Política antifraude y Corrupción en sus respectivos puestos de trabajo.

El Director Ejecutivo es responsable de evaluar la efectividad y cumplimiento de la Política Antifraude y Anticorrupción, cuando sea requerido.

Los Directores de proyectos y de Administración son los responsables del proceso de identificación y valoración de riesgos de fraude o corrupción; y de establecer y actualizar los lineamientos y métodos que sirvan para su identificación, valoración y mitigación.

El Director Ejecutivo tiene la Responsabilidad de revisión y adaptación de la política y el programa de antifraude y anticorrupción. Informará a la Junta Directiva cuando haya necesidad de actualización de la misma.

Cada empleado es responsable de aplicar lo establecido en las políticas y procedimientos y deberán actuar con los valores corporativos y lineamientos establecidos en la política Antifraude y Anticorrupción y el Código de Ética, de igual forma es responsable por prevenir, detectar y denunciar eventos de fraude o corrupción cuando pueda llegar a presentarse, no solo para el beneficio de la MPCCS sino para su propio bien.

**Otras Medidas de Control**

La MPCCS implementará las medidas de control para establecer el cumplimiento de los procedimientos de prevención y mitigación de riesgos de fraude, soborno y corrupción. Así mismo, cuando se realicen cambios de estructuras, responsabilidades, fusiones y adquisiciones se revisarán nuevamente los niveles de riesgo y se adoptarán las medidas correspondientes.

**Sanciones**

El Comité de Ética determinará las sanciones disciplinarias aplicables a los miembros de la Junta Directiva, las Direcciones y cada uno de los empleados que cometan fraude o corrupción o actúen en forma contraria a lo dispuesto en la presente Política. Las sanciones serán determinadas de acuerdo con los resultados de la investigación. El incumplimiento o violación a lo establecido en la política siempre se considera una falta grave por lo que las sanciones van a corresponder a tal clasificación.

La aplicación de las sanciones se hará de acuerdo a los procedimientos establecidos en las leyes y si el caso lo amerita, además de las sanciones contenidas en los reglamentos internos o la normativa legal, se presentarán denuncias a los órganos jurisdiccionales competentes.

## **Anexo 1: Manual de funciones**

1. Asamblea
2. Junta Directiva
3. Sindico
4. Presidente
5. Comité de Comunicación
6. Comité de Asuntos legales
7. Comité Técnico
8. Comité de eventos
9. Director ejecutivo
10. Asistente ejecutiva
11. Dirección de proyectos
12. Dirección de Administración
13. Contabilidad

## **Anexo 2: Manual de Procedimientos**

1. Procedimiento de Adquisiciones de bienes y servicios
2. Procedimiento de cobranzas de cuotas sociales
3. Procedimiento de rendición de adelantos de gastos de viaje
4. Procedimientos de ingreso de socios