



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK, CANTÓN  
ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO, PERÍODO 2016.

**AUTORA:**

SONIA MARIBEL SHIGUANGO TANGUILA

TENA – ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Sonia Maribel Shiguango Tanguila, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

**DIRECTOR**

Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sonia Maribel Shiguango Tanguila, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de noviembre de 2017

Sonia Maribel Shiguango Tanguila  
C.C. 150079030-6

## **DEDICATORIA**

La presente tesis va dedicado a Dios quién supo guiarme por el buen camino, quién inspiró mi espíritu para la conclusión de la misma, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban; a mis padres quienes dieron vida, apoyo, consejos, comprensión en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Depositando su entera confianza, en cada reto que se me ha presentado, la misma que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi entera familia por creer en mí y no dudar ni un solo momento en mi inteligencia, a mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario; y de manera especial a mis tutores por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma, del cual permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”.

*Sonia Shiguango*

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación va dirigido con una expresión de gratitud.

Gracias a Dios por bendecirme para llegar donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado; y de manera especial agradezco a mis padres por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. De la misma a mis profesores, Ing. Pedro Bravo e Ing. Doris Sánchez quienes con su apoyo y confianza en mi trabajo y sus capacidades para guiar mis ideas han sido sus aportes invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis; sino también en mi formación profesional de las cuales vertieron todo sus apostolados en mi alma, de la manera que pueda culminar la tesis con éxito.

A la ESPOCH por acogerme y educarme de la manera satisfactoria, de ser una excelencia en educación y calidad; por último agradezco a la institución por ser la herramienta principal para la realización de este trabajo investigativo, la misma que me facilitó información necesaria del cual pude culminar con éxito y gracias a ello obtuve los mejores conocimientos en lo que emprenderé en mi vida profesional.

Con cariño y admiración.

*Sonia Shiguango*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de ilustraciones .....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes históricos .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Control Interno.....	8
2.2.1.1 Control interno proporciona seguridad razonable.....	10
2.2.1.2 ¿Qué puede hacer el control interno?.....	11
2.2.2 Principios del Control Interno método COSO III.....	11
2.2.3 Características del Control Interno .....	13
2.2.4 Objetivos del Control Interno .....	14
2.2.5 Componentes del Control Interno.....	15

2.2.6	Tipos de Control Interno.....	20
2.2.7	Organigramas.....	22
2.2.7.1	Objetivos de los Organigramas.....	23
2.2.7.2	Tipos de Organigramas.....	23
2.2.8	Manuales.....	27
2.2.8.1	Objetivos de los manuales.....	28
2.2.8.2	Tipos de manuales.....	29
2.2.8.3	Importancia.....	30
2.2.8.4	Clasificación de los manuales.....	30
2.2.9	Control interno de acuerdo al enfoque.....	35
2.2.9.1	Control Interno Administrativo.....	36
2.2.9.2	Control Interno Financiero - contable.....	36
2.2.9.3	Control Interno Operacional.....	37
2.2.10	Evaluación del Control Interno.....	37
2.2.10.1	Concepto.....	37
2.2.10.2	Métodos de control interno.....	38
2.2.10.3	Tipos de diagramas de flujo.....	41
2.2.10.4	Simbología.....	43
2.2.11	Procesos.....	44
2.2.11.1	Tipos de procesos.....	44
2.2.12	Eficiencia y eficacia.....	45
2.3	IDEA A DEFENDER.....	46
2.4	VARIABLES.....	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		47
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.4.1	Población.....	49
3.4.2	Muestra.....	49
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	50
3.5.1	Técnicas.....	50
3.5.2	Instrumentos.....	51
CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO.....		52

4.1	TÍTULO .....	52
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	52
4.2.1	Descripción de la Empresa .....	52
4.2.2	Historia.....	52
4.2.3	Conformación Jurídica.....	53
4.2.4	Misión .....	54
4.2.5	Visión.....	54
4.2.6	Objetivos .....	55
4.2.6.1	Objetivo General.....	55
4.2.6.2	Objetivos Específicos .....	55
4.2.7	Organigrama Estructural.....	55
4.2.8	Diagnóstico de la Organización, empleando la matriz FODA .....	56
4.2.8.1	Análisis FODA .....	56
4.2.8.2	Ponderación .....	57
4.2.8.3	Fortalezas .....	59
4.2.8.4	Debilidades .....	59
4.2.8.5	Oportunidades.....	62
4.2.8.6	Amenazas.....	63
4.2.9	Mecanismos de Evaluación .....	65
4.2.10	Ambiente de Control.....	66
4.2.11	Evaluación de Riesgos .....	74
4.2.12	Actividades de Control .....	82
4.2.13	Información.....	86
4.2.14	Comunicación .....	88
4.2.15	Informe De Control Interno .....	92
4.2.16	Manual de Control Interno.....	97
4.2.16.1	Descripción del manual de control interno .....	103
	CONCLUSIONES .....	113
	RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA .....	115
	ANEXOS .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipo de Manuales .....	29
Tabla 2: Nómina de la Directiva de Wiñak .....	49
Tabla 3: Diagnóstico de la Organización.....	57
Tabla 4: Análisis Interno del Impacto.....	58
Tabla 5: Análisis Interno.....	59
Tabla 6: Análisis Externo del Impacto .....	62
Tabla 7: Análisis Externo .....	63
Tabla 8: Modelo de registro de compra e ingreso a bodega .....	106
Tabla 9: Modelo de registro de pago .....	106
Tabla 10: Formato de registro de post-cosecha .....	108
Tabla 11: Registro de comercialización.....	108
Tabla 12: Comprobante de ingreso a bodega.....	111
Tabla 13: Comprobante de egreso de bodega .....	111

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación de la Asociación Agro-artesanal Wiñak.....	3
Ilustración 2: Objetivos del Control Interno .....	15
Ilustración 3: Tipos de Control Interno.....	22
Ilustración 4: Organigrama General .....	24
Ilustración 5: Organigrama Específico .....	24
Ilustración 6: Organigrama Estructural.....	25
Ilustración 7: Organigrama Funcional .....	25
Ilustración 8: Organigrama Vertical .....	26
Ilustración 9: Organigrama Horizontal .....	26
Ilustración 10: Organigrama mixto.....	27
Ilustración 11: Organigrama en bloque .....	27
Ilustración 12: Flujograma Vertical.....	41
Ilustración 13: Flujograma Horizontal.....	41
Ilustración 14: Flujograma Tabular .....	42

Ilustración 15: Organigrama de la Asociación Agro artesanal Wiñak .....	56
Ilustración 16: Flujo-grama del proceso de compra en campo .....	105
Ilustración 17: Flujo-grama de proceso post-cosecha.....	107
Ilustración 18: Flujo-grama de proceso de venta.....	109
Ilustración 19: Flujo-grama de proceso de seguimiento.....	112

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: RUC de la organización .....	118
Anexo 2: Base Legal.....	119

## **RESUMEN**

La presente investigación es el diseño de un sistema de control interno para la Asociación Agro Artesanal Wiñak, cantón Archidona, provincia de Napo, período 2016, el cual tiene como propósito la eficiencia en la ejecución de cada proceso operativo a través de herramientas de control. Para el desarrollo del sistema se realizó una descripción de la organización, se efectuó un análisis FODA y se determinó un mecanismo de evaluación del control interno, lo que permitió conocer la situación de la empresa y proponer alternativas que coadyuve a potencializar factores que mejoren el control de procedimientos para toda empresa. Como resultado se encontró que no existe un código de ética, no se analiza las competencias, capacidades y conocimientos profesionales del personal, no se tienen definidas metas en base a la existencia de recursos, no se planifica el trabajo, no se cuenta con métodos que faciliten evaluar los riesgos operacionales y administrativos. Por lo que se concluye que el sistema permitirá que los procesos se manejen por medio de procedimientos mediante un manual de control interno. Se recomienda la aplicación del presente diseño propuesto y se sugiere realizar actualizaciones al mismo en base a la dinámica de la empresa de manera frecuente y en función de la situación que se presente.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE CONTROL INTERNO> <PROCESOS OPERACIONALES> <PROCEDIMIENTOS> <EFICIENCIA> <FODA> <ARCHIDONA (CANTÓN)>

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

This work is the desing of an internal control system for the Wiñak Artisanal Farming Association at Archidona canton, Napo province in 2016. Its purpose is the efficiency when executing each one of the operational processes using control tolos. For the system development, the organization was described, a strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis was conducted, and an internal evaluation system was determined. Thus, it was possible to know the Enterprise situation and pose alternatives that help to improve factors improving the procedure control for the Enterprise. The results were as follows: lack of a conduct code, lack of competence, skill and staff's professional knowlege analysis, non-defined goals base on the existing resources; unplanned work, lack of methods that facilitate the operational and administrative risk evaluation. It is concluded that the system will allow the processes to be handled through procedures of an internal control manual. It is recommended to apply the posed design and to update it frequently according to the enterprise situation and the current circumstances.

**Key Words:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS SCIENCES>, <INTERNAL CONTROL SYSTEM>, <OPERATIONAL PROCESSES>, <PROCEDURES>, <EFFICIENCY>, <SWOT>, <ARCHIDONA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

Wiñak es una organización sin fines de lucro social, dedicada al fomento de la producción, acopio y comercialización de: cacao, sachá inchi y café; está conformada por un grupo de campesinos que movidos por la necesidad de auto-sustentarse han buscado estrategias para de forma organizada mejorar sus ingresos por la venta de sus productos.

La Organización a pesar de las buenas intenciones que tienen, el esfuerzo dirigenal y los apoyos recibidos por parte de Instituciones públicas y la Cooperación Internacional, no ha logrado posesionarse y ser una Empresa líder de tipo asociativo, que genere capacidades y sea competitiva con otras de la misma índole.

La razón para que no repunte significativamente, es que los procesos: administrativos, operacionales y de gestión financiera los hacen de manera desorganizada sin contar con un sistema de control interno, en estas circunstancias una vez identificado el problema, se ha propuesto realizar la investigación con el siguiente contenido:

Determinación, formulación, delimitación de problema, justificación, objetivo general y objetivos específicos que se pretende alcanzar durante la investigación.

Marco teórico – conceptual dónde se presentan las bases teóricas en las que se fundamentan la investigación; se definen algunos conceptos, todo obtenido de documentos técnicos sean: libros, revistas; también la linkografía. Además se define la idea a defender, identificando las Variables dependiente e independiente.

Marco Metodológico.- Establece la modalidad de la Investigación, se identifica la población y muestra de la investigación que sirvió para comprobar la idea planteada; los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, se presentan los resultados y se hace una verificación de idea a defender.

Marco propositivo, se elabora un manual de control interno para su aplicación en los procesos administrativos, operacionales y financieros, período 2016.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Asociación Agro-artesanal Wiñak, es un ente privado con acuerdo Ministerial No. 10344, otorgado por del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), cuenta con 250 socios; su actividad económica es la comercialización de productos como: cacao, café, hojas de guayusa y sachá inchi; en sus inicios disponía únicamente del estatuto, como toda organización, su objetivo es mejorar las condiciones de vida de sus asociados en base a la producción y venta de los productos obtenidos en la finca.

Los sistemas de control interno (SIC), son herramientas que permiten identificar a una organización, mejorar los procesos, generar y llevar registros, identificar a los operadores, los acopiadores y el mercado al que se comercializa, verificar la cantidad y calidad del producto que se acopia y se comercializa, condiciones que son importantes para que una Empresa u organización como Wiñak, tenga sostenibilidad operativa y financiera.

La organización no cuenta con un sistema de control interno, que es una herramienta necesaria para el control de los procesos que ejecuta la organización para acopiar el producto, dar valor agregado y realizar la comercialización, ya que en cada una de estas fases se tienen actividades en las que se utilizan bienes y servicios vinculados a un costo de operación, contando con este sistema se reducen pérdidas y se obtiene mejor calidad en el producto final.

Al no existir un sistema de control interno la Asociación continúa en la misma situación actual, se mantendrá estancada sin un crecimiento sostenible en el mercado, será poco competitiva, sus sistemas de trazabilidad no son eficientes y por lo tanto la calidad del producto no tiene diferencias con el convencional sin diferenciación de precio de venta, en estas condiciones los productores prefieren vender al comerciante intermediario y no a la Asociación.

Identificado como un problema que puede generar inestabilidad en la sostenibilidad en el ciclo productivo de Wiñak, se justifica que se diseñe un Sistema de control interno, para

cada uno de los procesos operacionales en la compra, acopio, post-cosecha, etiquetado y comercialización del producto, instrumento que facilita realizar controles en cualquier momento, evitar pérdidas de los productos que al final se traduce en afectaciones económicas, asegura la calidad del producto final a ofertar, se generan flujo-gramas que se pueden codificar, los mismos que facilitan realizar el trabajo en forma continua y sin pérdidas de tiempo, así como beneficia para los cambios de operadores durante las jornadas de trabajo.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

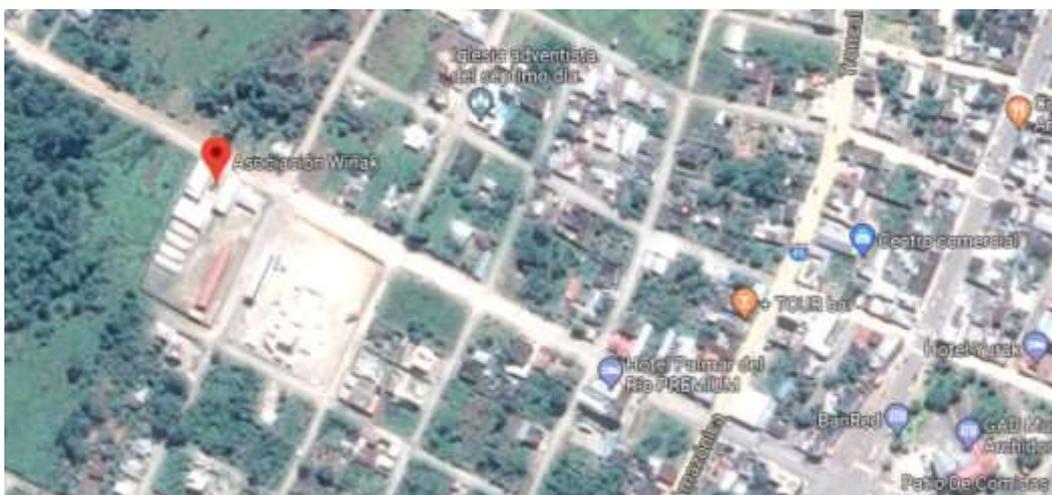
¿Cómo aporta el diseño de un sistema de control interno en la eficiencia de los procesos operacionales de la Asociación agro artesanal Wiñak, cantón Archidona, Provincia de Napo, período 2016, facilitará la toma de decisiones?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

#### **Delimitación espacial**

El trabajo de titulación se realizó en la Asociación agro-artesanal Wiñak, ubicada en el cantón Archidona, Provincia de Napo.

**Ilustración 1:** Ubicación de la Asociación Agro-artesanal Wiñak



## **Delimitación temporal**

El trabajo revisó los procesos Operacionales, administrativos y financieros de la Asociación agro-artesanal Wiñak, en el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Asociación Agro artesanal Wiñak, realiza compras de productos como: cacao, sachá inchi y café; debería llevar registros, tener un flujo-grama de procesos, establecer un sistema de control interno, pero carece de estos instrumentos que faciliten generar eficiencia en la gestión de la Organización.

### **Justificación teórica**

La base de los **aportes teóricos** fue obtener información de conceptos y criterios de fuentes bibliográficas con carácter científico y técnico; referidos al tema y con especificidad a los sistemas operacionales de una Organización como Wiñak; sobre estos conocimientos se generan nuevos aportes, como resultado del trabajo realizado y que por su naturaleza, con las interpretaciones lógicas se suman nuevas ideas y conocimientos aplicables a situaciones específicas.

### **Justificación práctica**

Se contó con la colaboración y las facilidades que prestaron tanto los dirigentes de la Asociación agro-artesanal Wiñak, así como los socios, en estas condiciones se pudo obtener la información necesaria para formular la propuesta de un sistema de control interno para los procesos operacionales, el mismo que beneficia a los operadores (productores), puesto que acceden a un mercado fijo, la organización estará en condiciones de pagar un precio justo por un volumen comprobado y con la calidad requerida, es decir que se facilitará mejorar y homologar la calidad del producto.

Con la aplicación del sistema de control interno, se evitará pérdidas de productos y dinero en la compra-venta de los productos, se logra eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos operativos, se genera confianza tanto entre operadores, como entre operador –

comprador, con la generación de registros se tiene la documentación necesaria para hacer seguimiento a cada uno de los procesos, la generación de registros; además de tener al día los ingresos y egresos en la organización Wiñak.

### **Justificación metodológica**

Para la realización del trabajo, se utilizaron las metodologías conocidas y adaptadas a la realidad de la organización investigada, de manera que estas pueden servir como referencia para trabajos similares, ya que los conceptos de la bibliografía están de manera generalizada en base a lo cual se debe trabajar en situaciones particulares de acuerdo a la Entidad para la que se está formulando un sistema de control interno para los procesos operacionales.

### **Justificación académica**

La propuesta de realizar un trabajo de titulación, nace de los requisitos de la Escuela Politécnica de Chimborazo, procurando que los estudiantes generen nuevos conceptos de una realidad existente, conocimientos que generalmente se utilizan para ejemplarizar casos durante los procesos de enseñanza-aprendizaje, en este caso como es un tema práctico aplicado a la realidad de una organización de la economía solidaria, el aporte será de importancia en el aspecto académico.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno a la Asociación Agro artesanal Wiñak, Cantón Archidona, provincia de Napo, período 2016, para la correcta toma de decisiones.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Estructurar el marco teórico con la finalidad de sustentar científicamente la información en base a investigación bibliográfica.

- b. Elaborar el marco metodológico para identificar la modalidad, el tipo, los métodos de investigación, las técnicas y herramientas a utilizar.
  
- c. Diseñar un sistema de control interno, para mejorar la eficiencia a los procesos que realiza la Asociación Wiñak, de manera que facilite la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Tema: Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso “Multitecnos S.A” de la ciudad de Guayaquil período 2012-2013. Autora: Crespo Blanca. Año: 2013.

La metodología utilizada se sostiene en los sistemas contables aplicables a las Empresas privadas, con énfasis en un análisis cualitativo-cuantitativo de información obtenida mediante encuestas orientadas a los empleados de la Empresa. Al final concluye lo siguiente: en la empresa no se tienen asignados niveles jerárquicos y de responsabilidad a cada área departamental, por lo que se carece de una línea de autoridad que supervise la ejecución de los procesos, lo que genera que unas personas trabajen y otras incumplan sus operaciones, esto incrementa los costos y se generan errores durante la ejecución de los trabajos. (Crespo, 2013)

De este aporte se puede deducir, que para formular un sistema de control interno en Organizaciones que tienen algunas áreas operativas, se debe designar un responsable, el mismo que a la vez de ser operador, también apoya en lo que es supervisión de las tareas para que los integrantes de este equipo cumplan con sus funciones con efectividad.

Tema: Estándares e control interno administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública Municipal. , Autor: Dugarte José. Año: 2012.

La metodología utilizada es la aplicación de instrumentos para obtener datos que son encuestas con preguntas cerradas, dirigidas a todos los empleados que laboran en el Departamento de construcciones civiles del Municipio.

Del trabajo concluye lo siguiente: “La situación actual del control interno administrativo de los órganos de administración pública municipal ubicados en el

área metropolitana del estado Mérida, se encuentra bajo un ambiente operativo que está retirado de la correlación de funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos, los cuales son mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende de la misión institucional”. (Dugarte, 2012)

Es importante el aporte en lo que tiene que ver a la división del trabajo, en los diferentes niveles y que habrá que establecer si en la Asociación Agro-artesanal Wiñak, se cumple con esto, ya que en ocasiones se compromete a una sola persona todas la responsabilidad de todas las operaciones.

Tema: Sistema de control Interno y Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén del Cantón Riobamba Autora: Villa Tuquinga, Mariela Alexandra, Zambrano Sampedro Jimena Magaly Año: 2013.

La tesis cuyo tema es: “Sistema de Control Interno y Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba”, tiene el propósito de brindar una herramienta que permita optimizar la gestión administrativa y controlar los recursos de forma organizada y eficiente. La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis es cuantitativa que es aplicada con el método COSO.

El desarrollo dio como resultado el informe en el que da a conocer la ausencia de un sistema de control interno, falta de planificación estratégica, inexistencia de manuales de procedimientos y reglamentos internos, ausencia de capacitación profesional además de una deficiente gestión administrativa. Se pudo concluir que la administración no cumple las funciones básicas a su cargo dando lugar a que el almacén no se encuentre organizado y retrase el progreso de la empresa. (Villa Tuquinga, 2013)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Control Interno**

Para (Flores, 2015) “El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para

proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la administración” (p. 52).

(Mantilla B. , 2009). Asevera. “El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el concejo de directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos”. (p. 23)

Los sistemas de control son herramientas importantes que permiten estructurar adecuadamente los procesos en una operación, cuando se manejan los criterios de mejora continua se hacen controles permanentes se van corrigiendo errores o defectos para al final tener eficiencia en los procesos y el producto con la calidad requerida, esta cualidad hace que una Empresa sea competitiva, en relación a otras que cumplen su rol mecánicamente.

### **Cómo un proceso**

(Mantilla B. , 2009). Explica:

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que presentan una serie de actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración maneja los negocios.

El proceso de los negocios, que es conducido a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de la planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. (p. 15)

El autor ratifica que el control interno, es parte de la alta Gerencia, vinculado a los componentes de la administración que son: planeación, organización, dirección y control de los procesos.

## **Cómo influye en el personal**

De acuerdo a (Mantilla B. , 2009):

Similarmente, el control interno afecta a las acciones de la gente. El control interno reconoce que la gente no siempre comprende, comunica o desempeña de una manera consistente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo y unas habilidades, técnicas únicas y tiene necesidades y propiedades diferentes.

Tales realidades afectan y son afectadas por el control interno. La gente debe conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad. De acuerdo con ello, deben existir nexos claros y cerrados entre los deberes de la gente y la manera como se llevan a cabo. Lo mismo con los objetivos de la entidad. (p. 16)

De acuerdo a la cita no siempre las habilidades de una persona, son suficientes, ya que en ocasiones los sistemas de control interno, modifican su manera de hacer y actuar, ya que debe alinearse a un proceso que oriente al cumplimiento de los objetivos Organizacionales.

### **2.2.1.1 Control interno proporciona seguridad razonable**

Para (Mantilla S. , 2011):

El control interno, no tanto cómo es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al concejo de directores con metas al éxito de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlo está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas del control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos. (p. 16)

Según el autor, también las decisiones humanas, pueden ser defectuosas y así influir en los sistemas de control interno.

### **2.2.1.2 ¿Qué puede hacer el control interno?**

(Mantilla B. , 2009), explica:

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar facilitar información financiera contable, y apoya para que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. (p.17)

De acuerdo al aporte, se ratifica que el control interno evita pérdidas, sobre todo este problema que es uno relevante en la Asociación Wiñak, que por esta situación tiene problemas financieros ya que también con el control interno se realiza una contabilidad confiable.

### **2.2.2 Principios del Control Interno método COSO III**

(Auditol, 2012), respecto a los principios del control interno menciona;

El modelo de control interno actualizado está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente. Se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos y generar diferentes beneficios:

- Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.
- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude. (p.116)

(Cepeda G. , 2012), asevera:

El ejercicio del control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los cortes ambientales.

El principio de igualdad consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios se haga al mismo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función a los objetivos y las metas de la organización.

El principio de celeridad consiste que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañe a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado a sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso de información.

El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo. (p. 13)

Para definir un sistema de control interno es importante tomar en cuenta varios aspectos como el estar en un mundo globalizado, los cambios continuos en leyes y reglamentos, los estándares de calidad que mejoran en forma permanente, la competitividad que se genera entre las empresas, las necesidades de los acreedores y los clientes y la visión de futuro para tener un norte a donde llegar, además de la incidencia de las tecnologías de la información y comunicación que se actualizan en forma permanente, a estos se suman los propuestos por (Cepeda, 2012), que ya son principios del quehacer humano como: moralidad, equidad, protección del ambiente, imparcialidad, que mucho tienen que ver en las aplicaciones de controles internos.

### **2.2.3 Características del Control Interno**

Según (Chacón, 2011);

La importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas. (p. 19)

Para (Abán , 2010). “El Control Interno es: el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, establecidos por la autoridad superior, diseñados con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos” (p. 12).

En la práctica las características de la implementación del control interno en una Organización o empresa, es que permite prevenir cualquier irregularidad en manejo de recursos o cumplimiento de objetivos, genera confianza para los administradores ya que

saben el momento y la exactitud de una acción, facilita identificar errores y generar estrategias para el mejoramiento continuo.

#### **2.2.4 Objetivos del Control Interno**

(Auditol, 2012), indica:

Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de 2013 una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

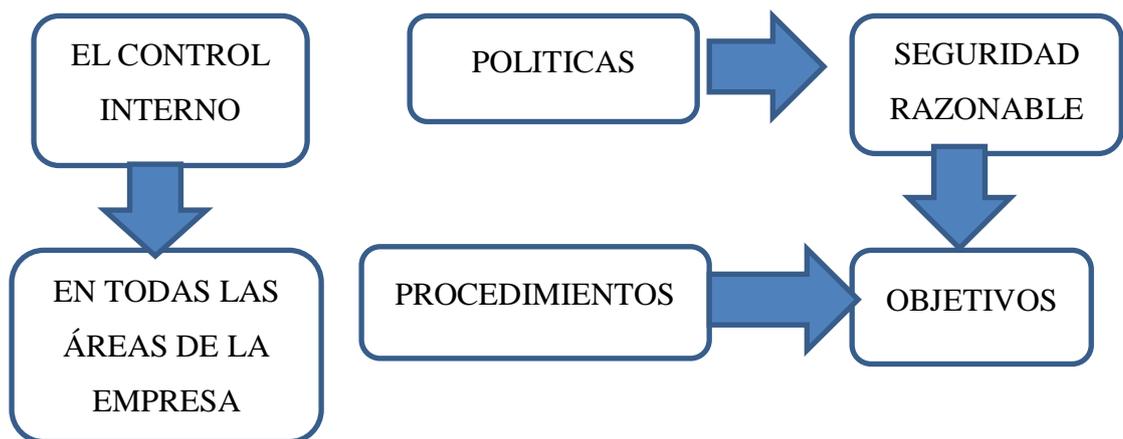
El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

Un sistema de control interno debe verse como un proceso integrado y dinámico y se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Permite aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades.
- Presenta un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.
- Establece los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan.
- Proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.

- Constituye una oportunidad para ampliar el alcance de control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de la información, operaciones y objetivos de cumplimiento.
- Es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.
- Permite lograr una mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.
- Facilita el entendimiento de que mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes. (p.3)

**Ilustración 2:** Objetivos del Control Interno



**Elaborado por:** La Autora

### 2.2.5 Componentes del Control Interno

(Arens A. , 2007); afirma que los Componentes el control son:

- Ambiente de control.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo

**Ambiente de control.-** Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de entender y evaluar el ambiente de control, los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes del control.

- **Integridad y valores éticos.-** La integridad y valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También comprenden la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, código de conducta.
- **Compromiso de la competencia.-** La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo. El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios.
- **Filosofía y estilo operativo de la administración.-** La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno.
- **Estructura organizativa.-** Define las líneas de responsabilidades y autoridad existentes. Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la empresa y percibe cómo se implementan los controles.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad.-** Además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y el consejo directivo realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tiene gran

importancia los métodos formales de comunicación referente a la autoridad, responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control. Estos pueden incluir métodos como memorandos de los niveles altos de la administración acerca de la importancia del control y asuntos relacionados con él, planes formales organizativos y operativos, y descripciones de puestos del empleado y políticas relacionadas.

- **Política y prácticas de recursos humanos.**- El aspecto más importante es el personal. Si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles y de cualquier manera se tendrán estados financieros confiables. Las personas incompetentes o deshonestas pueden arruinar el sistema, incluso si hay otros controles en orden. Las personas honestas y eficientes son capaces de desempeñarse a niveles altos incluso cuando hay pocos controles que los apoyen.

Para correlacionar con lo que indica existe una metodología que se aplica actualmente para realizar la evaluación del control interno en las Organizaciones y Entidades, se deben citar los cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo; estos a su vez se dividen en varios sub-componentes que se pueden adaptar a las circunstancias de cada Institución.

**Evaluación de riesgos:** La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

- Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.
- Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización e internamente consistentes.

- La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos.
- Se requieren mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.

Principio 6: La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados a: objetivos operacionales, objetivos de reporte financiero externo, objetivos de reporte no financiero externo, objetivos de reporte interno, objetivos de cumplimiento.

Según el aporte la evaluación de riesgos es el segundo componente del sistema de control interno y vinculado a lo que es el trabajo de investigación, se identifica que tiene relación ya que verifica los objetivos operacionales, de reporte financiero interno y externo, los reportes generales internos y los objetivos de cumplimiento propuestos por una organización, ya que pueden generarse situaciones adversas que impiden su cumplimiento.

**Actividades de control:** Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable:

Integradas con la Evaluación de Riesgos.

- Consideran factores específicos de la entidad.
- Determinadas por los procesos de negocio relevantes.
- Considera una combinación de distintos tipos de actividades de control. (Preventivos y/o detectivos)
- Considera a que nivel aplicar las actividades de control.

- Aborda la separación de funciones. (Registro, autorización, aprobación)

Se concluye que las actividades de control debe ser realizada en todos los niveles de la organización de manera que facilite prevenir .os riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos, tiene mucha relevancia trabajar sobre las herramientas tecnológicas ya que son susceptibles de afectaciones frecuentes.

**Información y comunicación:** La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno:

- Identifica los requerimientos de información.
- Captura fuentes internas y externas de datos.
- Transforma datos relevantes en información.
- Mantiene la calidad en todo el procesamiento.
- Considera la relación costo beneficio.

Se determina que la información tanto interna como externa es importante para comunicar al personal sobre los riesgos existentes, y de alguna manera prevenir siempre tratando de cumplir los objetivos organizacionales.

**Monitoreo y seguimiento:** Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando:

- Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.
- Considera la tasa de cambio.
- Establece una base de entendimiento.
- Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
- Integrada a los procesos de negocio.
- Ajusta el alcance y la frecuencia.
- Evaluaciones objetivas.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese:

- Evalúa los resultados de las evaluaciones.
- Comunica las deficiencias.
- Monitorea las acciones correctivas. (p. 119-123)

Como su nombre lo indica el monitoreo y seguimiento es el componente clave que facilita verificar si los objetivos y principios del control interno se están ejecutando según lo planificado y si los resultados esperados se logran considerando tiempo y recursos que se utilizan en la organización.

De los aportes de Auditól, se puede afirmar que los objetivos de control interno son proteger los activos de la empresa, obtener la información exacta, crear y mantener normas y procedimientos y hacer que los empleados respeten las normas y reglamentos, lo que no se hace referencia es que estos instrumentos son aplicables a todas las áreas y unidades de una Empresa.

### **2.2.6 Tipos de Control Interno**

Auditól (2012), presenta la siguiente clasificación:

- Previo,
- Concurrente, y
- Posterior

**Control Interno Previo:** Son los procedimientos que se aplican cuando se ejercen labores de control antes de que un acto administrativo o financiero surta efecto; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan, los hechos que las respaldan, asegura su conveniencia y oportunidad en función de la base legal, de los fines y programas de organización.

La contraloría siempre recomienda hacer control previo a las transacciones, es decir se hace controles antes de pagar por una factura por ejemplo, verificando si esta cumple con las normas vigentes, si las especificaciones técnicas de un bien adquirido son las requeridas, si una obra cumple con las especificaciones técnicas del contrato, es decir que es antes de que se haga la transacción operacional.

**Control Interno Concurrente:** Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo o financiero, los altos niveles establecen y aplican mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar la adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias. (p. 113)

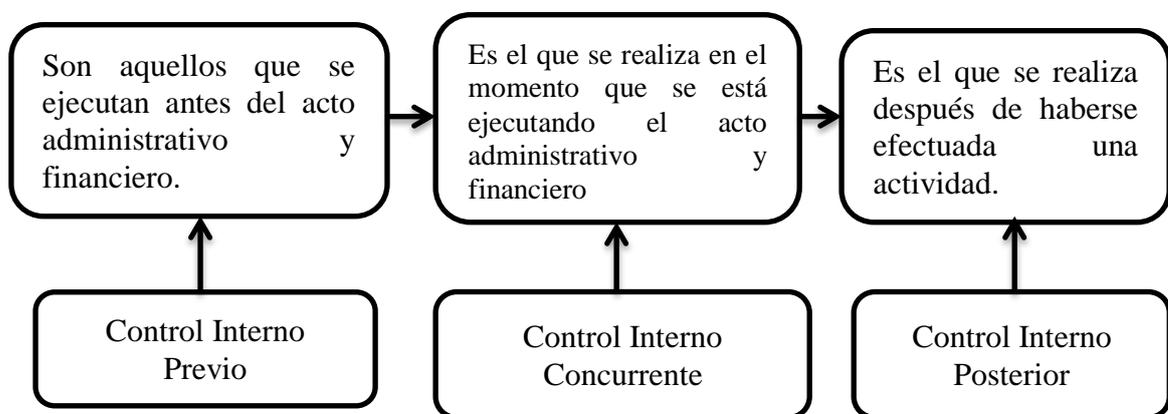
Este control concurrente se realiza durante la ejecución de las operaciones no antes, es decir voy a pagar y verifico algo, estoy haciendo una obra y voy verificando lo que se está haciendo y como se hace, son operaciones que se realizan continuamente, es necesario aclarar que los controles internos previos son los que mejor resultado generan, ya que permite prevenir errores.

**Control Interno Posterior:** Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad, dentro de éste control se encuentra la Auditoría, ya que es el examen de las actividades, operaciones ejecutadas por las personas de control y de los resultados logrados por los mismos.

Consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las entidades realizadas por los auditores internos o externos. (p. 152)

Por demás indicar que el control interno es aquel que se hace posterior a un proceso, gestión o transferencia financiera, puede definirse como auditoría de procesos, es importante para tomar correctivos durante la operación de una Empresa, sirve para en lo posterior establecer correctivos.

**Ilustración 3:** Tipos de Control Interno



**Fuente:** Auditol (2012)

**Elaborado por:** La Autora

### 2.2.7 Organigramas

Para (Rodríguez & Rodríguez, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2011):

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica. Un organigrama consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal o quien tiene autoridad sobre quién.

En la práctica existen varios criterios para designar este tipo de graficas en las que muestra la estructura organizacional de la empresa. Los nombres con que se les denomina son carta de organización, organigrama, cuadros jerárquicos, cartograma, organograma. (p. 67)

Si bien en la bibliografía a este tipo de gráficos se les da otros nombres así en Estados Unidos se denominan cartas de organización, en Europa se llama cartogramas u organogramas y en América Latina y especialmente en nuestro país como organigramas, en todo caso lo importante porque muestra la estructura orgánica, describe las funciones, además de definir las líneas de autoridad.

### **2.2.7.1 Objetivos de los Organigramas**

(Benjamín & Fincowsky, 2015), enumera:

- Facilitan la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Señalan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayuda a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos
- Determina los diversos tipos de trabajo que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función. (p. 125)

Estos gráficos son muy importantes en las Organizaciones ya que como se indicó identifican la jerarquía, impide la duplicidad de funciones, representa e identifica las unidades que conforman la Organización, para un proceso operacional eficiente.

### **2.2.7.2 Tipos de Organigramas**

Según (Benjamín & Fincowsky, 2015). Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

**Por su naturaleza:** Micro administrativos, Macro administrativos y Meso administrativos.

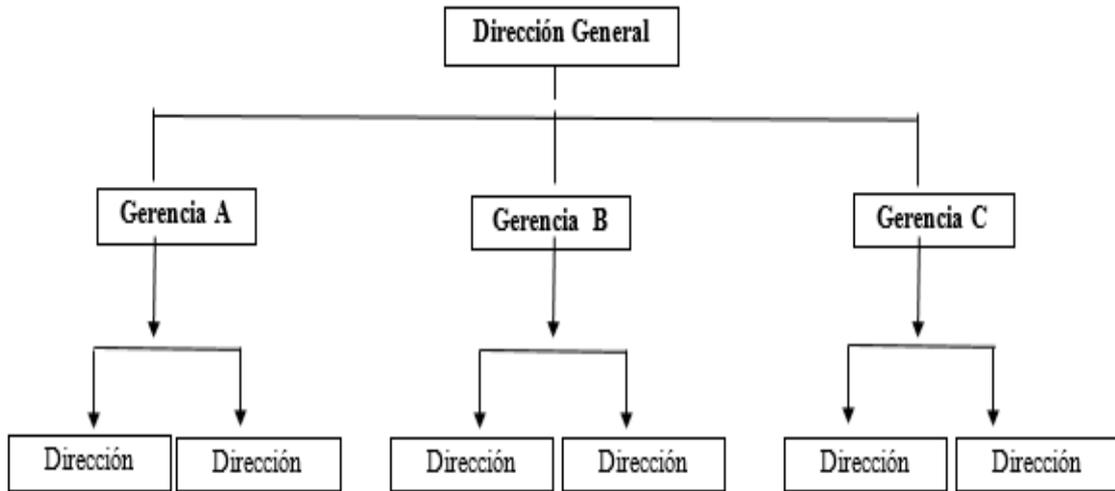
**Por su ámbito:** Generales y Específicos

**Por su contenido:** Integrales, Funcionales y de puestos, plazas o unidades

**Por su presentación:** Horizontales, Verticales; mixtos, de bloque.

Representación gráfica por su ámbito de aplicación

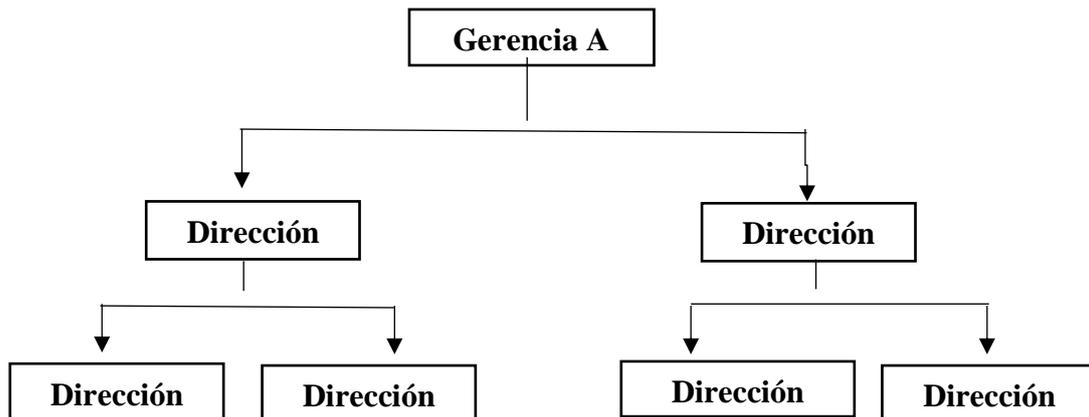
**Ilustración 4:** Organigrama General



**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

**Ilustración 5:** Organigrama Específico

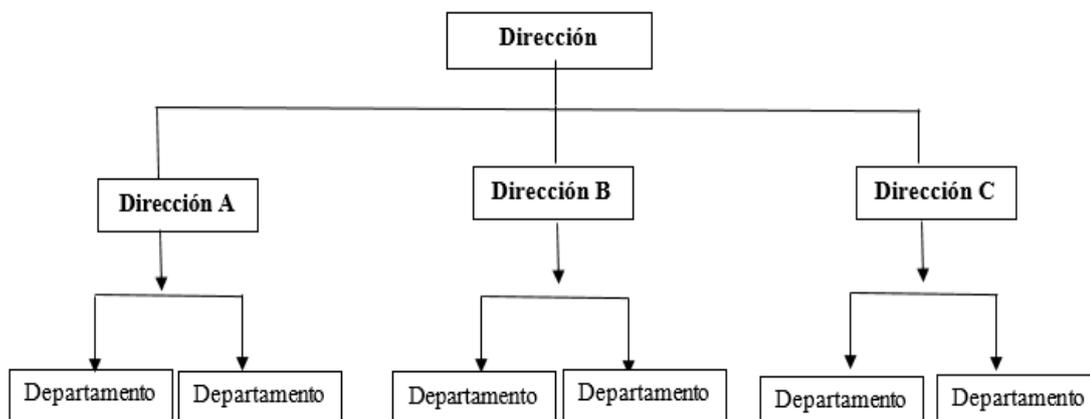


**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

Representación gráfica por su contenido

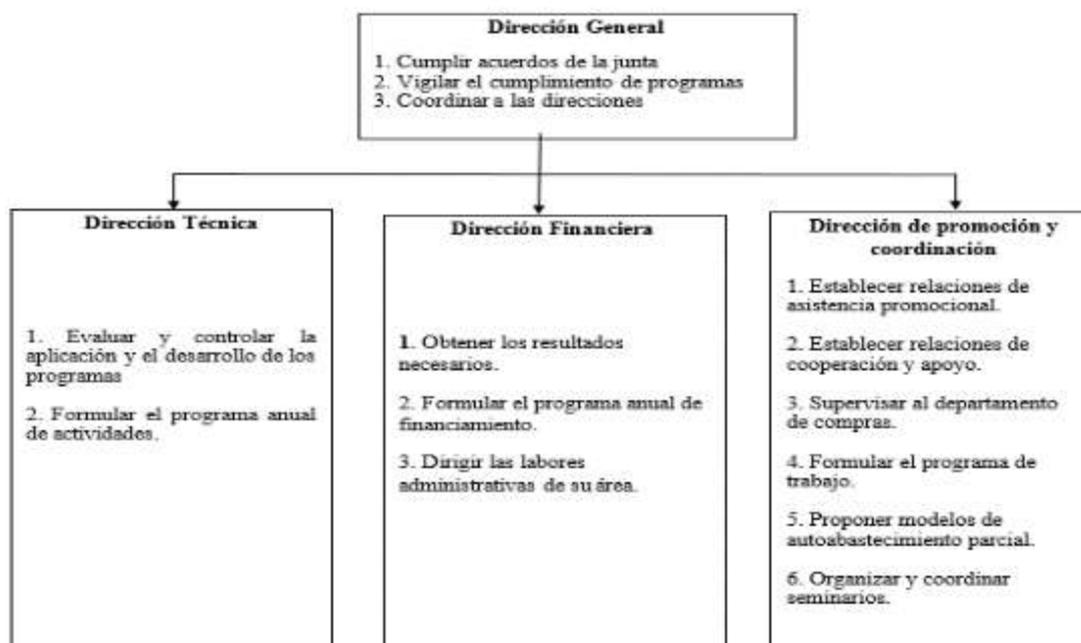
**Ilustración 6:** Organigrama Estructural



**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

**Ilustración 7:** Organigrama Funcional

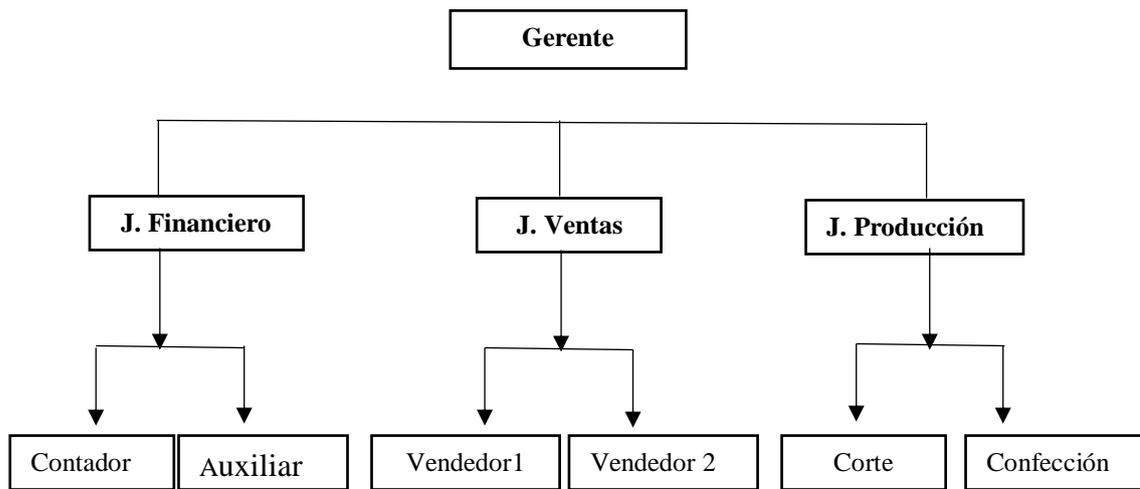


**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

Representación gráfica por su presentación

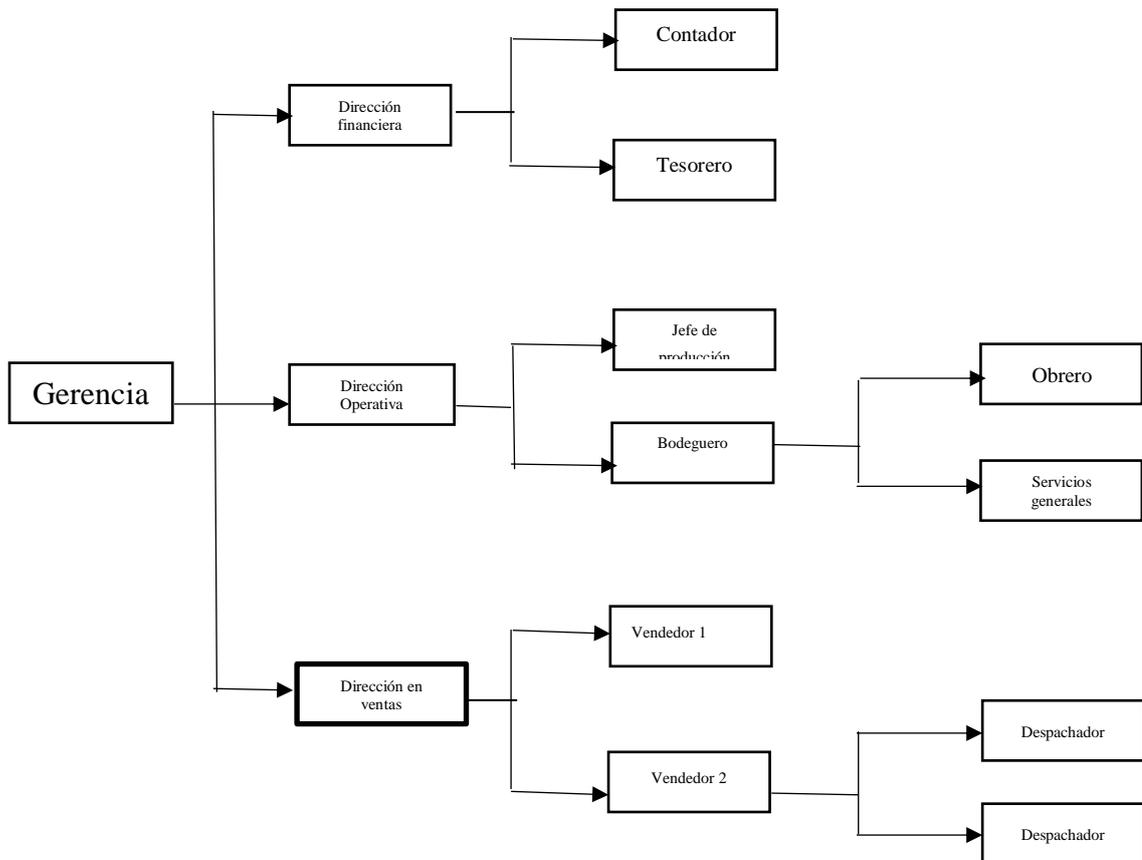
**Ilustración 8:** Organigrama Vertical



**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

**Ilustración 9:** Organigrama Horizontal



**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

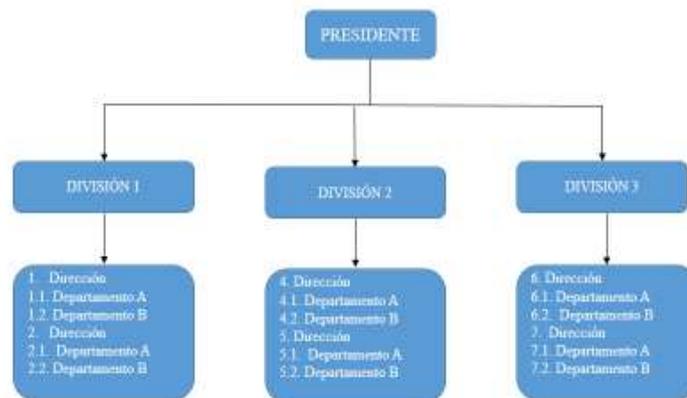
**Ilustración 10:** Organigrama mixto



**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

**Ilustración 11:** Organigrama en bloque



**Fuente:** Benjamín y Fincowsky (2015. P. 126-128)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

## 2.2.8 Manuales

(Benjamín & Fincowsky, 2015)

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni

en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (p. 132)

El autor es explícito en la conceptualización de los manuales, ya que como lo indica define las tareas, actividades, metas y el orden en que debe realizar una acción que agregue valor a un proceso.

Los manuales además sirven como instrumentos para hacer seguimiento y evaluación, en muchas ocasiones al revisar los manuales y mejorar adaptando a la realidad de la Organización se logra una mejor calidad de la gestión en un proceso.

#### **2.2.8.1 Objetivos de los manuales**

Para Rodríguez (2011). Existen diversos objetivos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento. (p. 64)

Definitivamente los manuales tienen objetivos claros que facilitan a la Organización un mejor desarrollo, disminuir cargas laborales en algunos departamentos, evitar en lo máximo errores que generen problemas a la empresa.

### 2.2.8.2 Tipos de manuales

Según Rodríguez (2011), los tipos de manuales que se muestran en la tabla 1 son los más utilizados.

**Tabla 1:** Tipo de Manuales

#### **TIPOS DE MANUALES**

En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:

- . De historia de organismos.
- . De organización.
- Por su contenido: . De políticas,
- . De procedimientos.
- . De contenido múltiple (por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos, historia y organización)
- . De adiestramiento o instructivo.
- . Técnicos.

En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional son:

- . De producción.
- . De compras.
- Por función específica: . De ventas
- . De finanzas.
- . De contabilidad.
- . De crédito y cobranzas.
- . De personal.
- . Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

### **2.2.8.3 Importancia**

(Benjamín & Fincowsky, 2015), aseveran:

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional. (p. 132)

Es importante para la toma de decisiones y el ordenamiento de las actividades, que facilitan cumplir con las metas propuestas, también facilita mucho la gestión del talento humano, ya que se define productos y servicios específicos.

### **2.2.8.4 Clasificación de los manuales**

(Alvarez Galvez, 2013). Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

**Por su contenido:** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

**Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

**Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

**Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

1. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
2. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
3. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

**Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este

manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

**Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones. (p. 123)

En la primera clasificación por su contenido, se identifican los siguientes según la cita: Manual de historia de relevancia de la vida de una Organización, manual de organización, manual de políticas, manual de procedimientos que es el más utilizado especialmente en las Instituciones públicas y un manual de contenido múltiple que se podría decir que es un mixto.

**Por su función específica:**

Dentro de este tipo puede haber los siguientes manuales:

**Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

**Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

**Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas,

procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

**Manual de contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

**Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

**Manual de personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

**Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

**Manual de adiestramiento o instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. (p. 134)

En este bloque de clasificación de los manuales se enumeran nueve tipos, y se considera la clasificación más completa ya que inicia por un manual de producción, de ventas algunos referentes a las finanzas, la contabilidad e inclusive habla de manual de instrucciones al personal, de lo que se concluye que se pueden generar varios manuales dentro de una Organización o se puede consolidar uno con varios componentes para no agrandar el componente administrativo.

### **Manuales de tipo General:**

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

**Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

**Manual general de procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

**Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

Estos manuales generales tienen un contenido amplio y su aplicación es como su nombre lo indica no para temas específicos dentro de la Organización, se identifican los generales de la organización, manual general de procedimientos y manual general de políticas, estos últimos tienen validez cuando se trata de tomar decisiones estratégicas.

## **Manuales de Tipo Específico:**

**Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

**Manual específico de auditoría interna:** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

**Manual específico de políticas de personal:** Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

**Manual específico de procedimientos de tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

De la descripción que hace el autor claramente puede darse cuenta que estos se refieren a temas específicos como por ejemplo la gestión del talento humano, manual de auditoría interna, manual de políticas del personal y manual de procedimientos de tesorería, entre otros, que son importantes en un sistema integral de control interno y que es aplicable a la Asociación Wiñak.

### **2.2.9 Control interno de acuerdo al enfoque**

(Auditól, 2012), describe a los siguientes;

- Administrativo,
- Financiero, contable
- Operacional

### **2.2.9.1 Control Interno Administrativo**

El control interno administrativo comprende la observación de los procedimientos, registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones, actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política descrita, el logro de las metas y objetivos programados.

Este tipo de control esta direccionado a las acciones que ejecuta la administración o alta gerencia para cumplir con sus objetivos y precautelar sus intereses.

### **2.2.9.2 Control Interno Financiero - contable**

El control interno financiero comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros, de manera similar, los procedimientos establecidos, mecanismos y los registros mantenidos para la custodia, control de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de tiempo, así como los informes financieros requeridos para su adecuado manejo.

El Control interno contable comprende también el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente para salvaguardar los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

El control interno por consiguiente se diseña para prestar seguridad razonable de que: Las operaciones se elaboren de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC). Normas Internacionales de

Información Financiera (NIFF) o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados. (p. 111)

Como su nombre lo indica está referido al manejo de los recursos financieros que dispone una Entidad o empresa, solamente hace control al manejo del dinero y sus implicaciones.

La relación entre el control interno financiero y el control interno contable, se parecen en que los dos tienen que ver con el uso de recursos financieros; se diferencian en que el control interno contable orienta específicamente a la presentación de la contabilidad, esto quiere decir que es después que ya se hicieron las transacciones financieras, el primer caso verifica justamente como se realizan estas transacciones, se debe indicar que en esta clasificación no se encuentra el control interno operacional, vinculado a empresas de producción y comercialización como es el caso de Wiñak.

### **2.2.9.3 Control Interno Operacional**

Este tipo de control no está registrado en las fuentes de consulta, en la práctica es muy importante ya que tiene que ver con la estructura y gestión de los procesos operacionales dentro de un sistema, se especifican los registros, las actividades con sus componentes, la secuencia de cada una de ellas, definiendo inclusive tiempos y recursos que se utilizarán para cada una de estas actividades. (p. 112)

La razón fundamentada para realizar el trabajo de investigación es justamente determinar si existe un sistema de control interno y si no lo posee la Asociación agro-artesanal elaborar como una propuesta producto de todo un proceso investigativo.

## **2.2.10 Evaluación del Control Interno**

### **2.2.10.1 Concepto**

(Arens., 2007); expone; Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos

concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del Control Interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente. (p. 132)

Resulta contradictorio pensar que se está haciendo control interno y sobre esta misma herramienta se haga controles internos y efectivamente se lo hace para verificar si los procedimientos del control interno son efectivos o eficientes, puesto que de pronto este no cumple con los objetivos de la empresa y no se logra reducir pérdidas por ejemplo o los tiempos siguen siendo inadecuados, con una calidad de producto deficiente, que son aspectos importantes y de impacto en los sistemas de control.

No siempre los controles internos dan resultado satisfactorio, debido a los sesgos y las presiones que se pueden generar durante su implementación.

#### **2.2.10.2 Métodos de control interno**

Para (Maldonado M. , 2011); se conocen los siguientes métodos

##### **Método Descriptivo**

También llamado "narrativo", consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la

información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

Es el primer método de control interno y es narrativo o cualitativo, en el que se describe cada uno de los hechos en palabras que sean entendibles y permitan su verificación.

### **Método de Cuestionario**

En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno. (p. 112)

En este caso se hace un cuestionario a Autoridades, empleados, asesores y otros que permitan determinar el alcance del control interno, este puede no ser eficiente ya que las respuestas podrían ser sesgadas o no verdaderas según la realidad de la entidad, para evitar esto primeramente se hace un diagnóstico en base a la observación, la información se registra en fichas.

#### **2.2.11 Diagrama de Flujo**

De acuerdo a Maldonado (2011):

El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el

desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras. (p. 78)

(Whittington & Pany , 2000), indica que; Diagrama de flujo es una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos en donde cada procedimiento es mostrado en secuencia. Para el lector experimentado, un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes, la distribución de documentos, tipo y ubicación de los registros y archivos de contabilidad. (p.185)

Entonces el diagrama de flujo es una serie de figuras geométricas, cada una tiene su significado, que permite revisar la secuencia y los pasos a seguir en un proceso operacional, se aplica más a lo que es agregador de valor, ya que de una cantidad de productos y recursos se obtiene un nuevo que es el destinado a la comercialización.

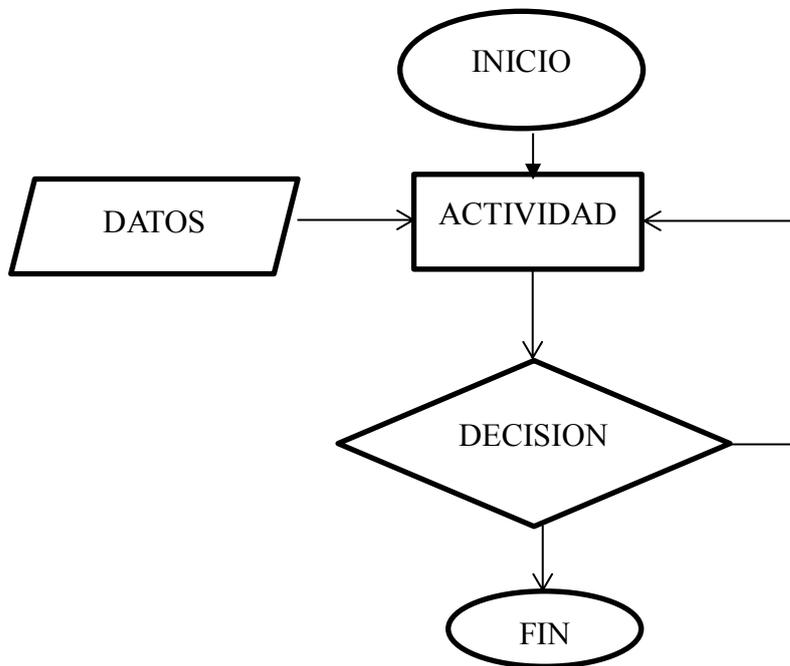
Los diagramas de flujo son gráficos, que permiten estructurar en orden cada uno de los procesos, estos son más aplicables en Empresas de producción ya que se pueden definir cada uno de los pasos en gráficos e ir haciendo control en estas fases para no dejar caer un proceso y mejorar la eficiencia, generalmente se enumeran de acuerdo al orden establecido.

La grafica o diagrama es una expresión objetiva de información dada. Para la elaboración de un manual de organización, del manual de procedimientos, se utilizan las gráficas siguientes:

- De carácter estático.
- Distribución de funciones.
- De carácter dinámico.
- Diagrama de flujo o flujogramas.

### 2.2.10.3 Tipos de diagramas de flujo

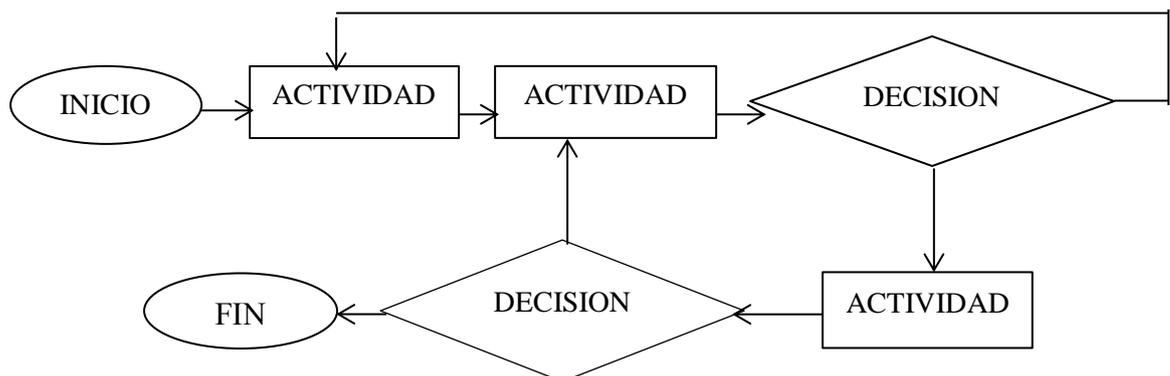
**Ilustración 12:** Flujograma Vertical



**Fuente:** Maldonado (2011)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

**Ilustración 13:** Flujograma Horizontal

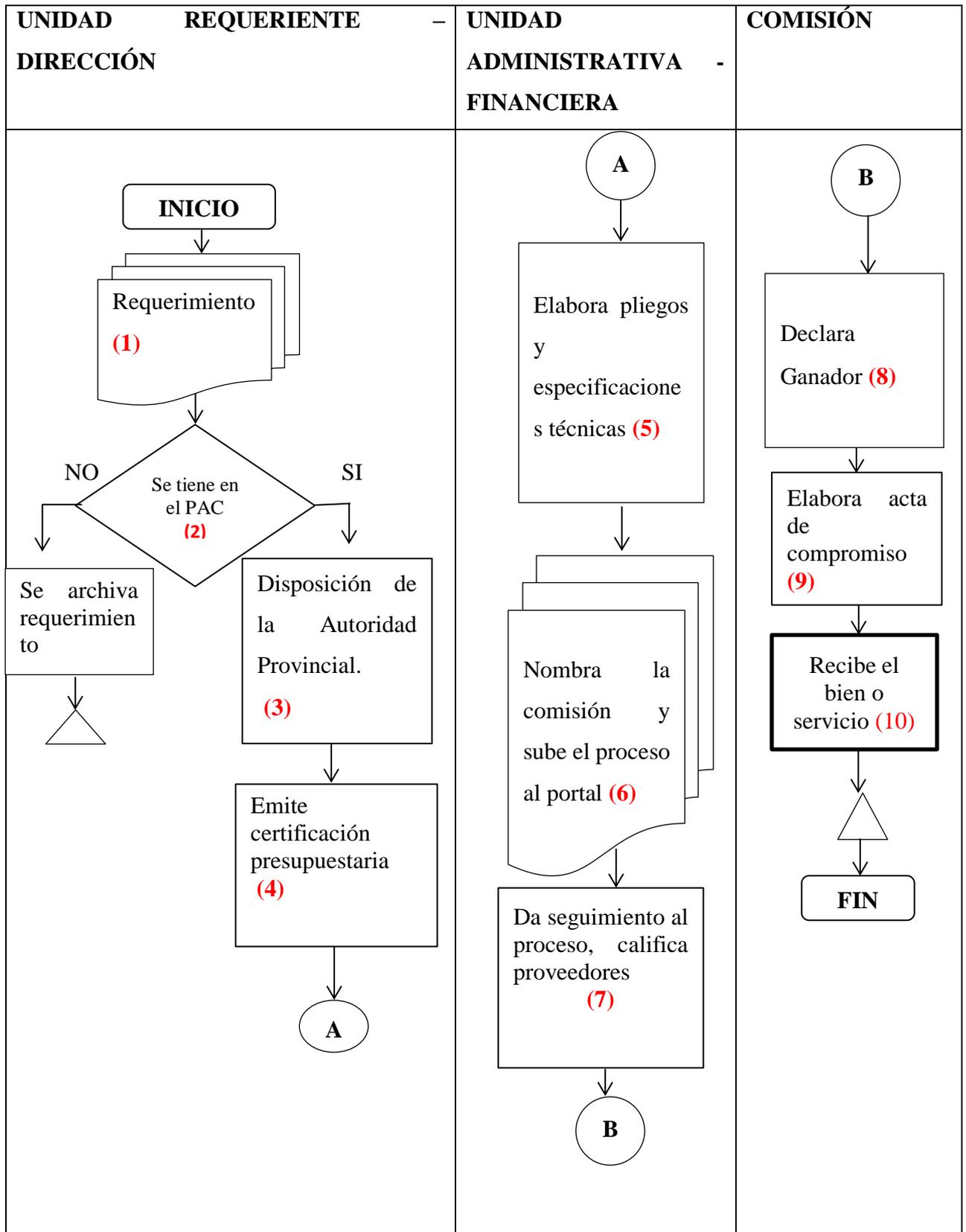


**Fuente:** Maldonado (2011)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

En este tipo de flujogramas se representan las acciones coincidentes tanto en líneas horizontales como verticales, así como también la extensión de más de un departamento.

**Ilustración 14: Flujograma Tabular**



**Fuente:** Alvarado (2017)

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

#### 2.2.10.4 Simbología

Los Diagramas de flujo se dibujan generalmente usando algunos símbolos estándares; sin embargo, algunos símbolos especiales pueden también ser desarrollados cuando sean requeridos. Algunos símbolos estándares, que se requieren con frecuencia para diagramar programas de computadora se muestran a continuación:

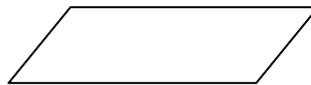
**Inicio:** Representa las áreas de responsabilidad de un sistema, y el inicio de del flujograma, Es un círculo se indica el número que identifica a cada subsistema.



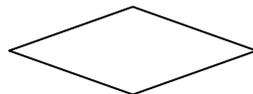
**Procesos/actividades:** Pasos, procesos, actividades que vincula el inicio y salida de los procesos.



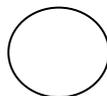
**Entrada:** Operaciones de entrada y salida



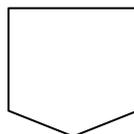
**Decisión:** Se utilizara este símbolo cuando la operación grafica en el flujograma está sujeta a ciertas alternativas que puedan presentarse antes de continuar el procedimiento.



**Conector:** Para unir el flujo a otra parte del diagrama



**Conector de página:** Par unir dos o más páginas cuando el flujograma es largo.



**Líneas de Flujo:** La línea de flujo o comunicación representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos



## **2.2.11 Procesos**

(Munch L. , Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedroni, 2012), explican;

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar. (p.73)

A nuestro criterio un proceso es una secuencia ordenada de pasos a seguir hasta alcanzar un propósito que en el caso de los procesos operacionales puede ser para producir un bien o servicio, es importante complementar indicando que los procesos deben estar codificados o escritos en un manual de procedimientos.

### **2.2.11.1 Tipos de procesos**

Proyecto (García M. , 2011); En el diagrama de procesos previo se mencionan tres tipos de procesos distintos, que se definen:

#### **a. Procesos claves**

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

## **b. Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

## **c. Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.  
(p.11)

Estos conceptos son importantes antes de analizar lo que es eficacia y calidad; ya que se tienen los tres tipos de procesos que se identifican en la mayoría de las organizaciones y sobre los cuales se debe trabajar para generar eficacia, analizando los procesos claves o también denominados agregadores de valor que son los que dan valor agregado, los estratégicos son aquellos que toman las decisiones para mejorar los procesos claves y los de apoyo son también importantes que fortalecen o potencian a los procesos claves, el aporte orienta para verificar si en la Asociación Wiñak, se tienen definidos los tipos de procesos descritos, de lo que se ha observado no tiene una división de procesos, todos cumplen lo que pueden en un momento determinado, esto muy poco facilita implementar un sistema de control interno

### **2.2.12 Eficiencia y eficacia**

(Chiavenato I. , 2007), explica; Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. *Eficacia* es una medida normativa del logro de resultados, mientras *eficiencia*; es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de

satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes y servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas ya salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Así mismo la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer las cosas. (p.24)

Se puede decir que la eficiencia no se preocupa de los fines, simplemente de los recursos con que cuenta y como utilizarlos adecuadamente durante la ejecución de un proceso, en cambio la eficacia si está directamente ligado al cumplimiento de los objetivos, es decir satisfacer la exigencia del consumidor o el comprador en el caso de los productos que pone a disposición Wiñak, está vinculado directamente a lo que es calidad y volumen del producto. La tarea en este trabajo es que los sistemas de control interno generen las capacidades necesarias para que la Entidad genere eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos, lo que se traduce en ingresos económicos y reducción de pérdidas.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Con el diseño de un sistema de control interno entonces facilitará la toma de decisiones en la Asociación agro-artesanal Wiñak, cantón Archidona, Provincia de Napo, año 2016

### **2.4 VARIABLES**

**Variable independiente:** Diseño de un sistema de control interno

**Variable dependiente:** Toma de decisiones.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

“El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2013, p. 46).

La investigación fue de tipo cuantitativa, puesto que los niveles de operatividad de la asociación Agro-artesanal Wiñak; se fundamenta en procesos que necesitan ser controlados en forma permanente, en este contexto se hace necesario que se tengan números, tablas, gráficos estadísticos, que en conjunto apoyan a que el problema sea aprobado, durante el trabajo de investigación.

“En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Queceño y Castaño, 2012, p. 9).

Cuando a pesar de poseer datos numéricos como evidencia se hace necesario utilizar descripciones cualitativas que facilite explicar de forma como sucede el fenómeno, y sobre todo los soportes lógicos del problema en sistema cualitativo, en donde se debe agrupar, para calificar las cosas de acuerdo a su importancia.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **De campo**

La investigación se realizó Asociación Agro-artesanal Wiñak, Cantón Archidona, tomando contacto con el Gerente y responsables de la gestión de la gestión administrativa-financiera, analizando la realidad de los sistemas de control interno para identificar errores y hacer propuestas.

Para (Herrera, Medina, & Naranjo, 2011); la investigación de campo, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. (p.103)

### **Bibliográfico – Documental**

Es bibliográfica porque se utilizan los libros, revistas, información obtenida en el internet, proveniente de artículos científicos, serán aportes importantes para que el trabajo de titulación sea coherente al tema y se puedan hacer aportes prácticos y de beneficio de la Organización.

(Herrera, Medina, & Naranjo, 2011); exponen: la investigación documental-bibliográfica, tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Descriptivo**

La investigación descriptiva porque, se hace una descripción cualitativa y cuantitativa de las dos variables identificadas, que corresponde al sistema de control interno que vincula a la mejora de procesos operacionales en lo que se denomina eficacia, para medir se deben generar indicadores que serán evaluados en forma permanente, se describen cada uno de los procesos y se identifica los nudos críticos para establecer correctivos para al final obtener un producto de calidad, que signifique incremento de ingresos para la Asociación.

De acuerdo a Herrera, Medina y Naranjo (2014); explica, “Permite hacer predicciones, se tiene una medición precisa, requiere de conocimiento suficiente sobre el tema, muchas de estas investigaciones tienen interés social. Permite comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras; clasifica elementos y estructuras, modelos de comportamiento, según ciertos criterios” (p. 106)

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

“Todo conjunto de elementos, definido por una o más características, de los que gozan todos los elementos que lo componen y solo ellos. En muestreo se entiende por población a la totalidad del universo que interesa considerar y que es necesario que esté bien definido para que se sepa en todo momento qué elementos lo componen” (Piña y De Rojas, 2014, p. 199)

#### 3.4.1 Población

Para definir la población se considera al Presidente, el Directorio compuesto por cinco personas, los empleados en total tres y 27 representantes de las comunidades socias de la Asociación.

#### 3.4.2 Muestra

“Se denomina muestra a cualquier subconjunto de datos seleccionados de una población” (Balasch, Bonet, & Guarderas, 2014).

Para efectos de obtener la información primaria, se trabajará con el 100% de la población por lo que no será necesario hacer un cálculo de la muestra por la metodología de la fórmula estadística, considerando una población muy baja.

**Tabla 2:** Nómina de la Directiva de Wiñak

<b>N<sup>a</sup></b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CARGOS</b>
1	Sr. Shiguango Grefa Fredy	Coordinador General
2	Sr. Shiguango Cerda Mario	Director de producción y comercialización
3	Sr. Andy Alvarado Wilson	Director socio - organizativo
4	Sr. Grefa Tanguila Francisco	Director Financiero
5	Sra. Salazar Grefa Flor	Secretaria
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

**Elaborado por:** La Autora

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

(Herrera, Medina, & Naranjo, 2011). Exponen:

En toda investigación, para recopilar la información debe tomarse en cuenta principalmente los objetivos y la hipótesis planteada, así como el tiempo y los recursos disponibles, pero sobre todo, el investigador debe conocer las técnicas y los instrumentos de que se vale cada una de ellas, para que pueda elegir las idóneas que su investigación requiera. (p. 76)

#### **3.5.1 Técnicas**

Para obtener la información primaria que identificó los sistemas de control interno que se implementan en la Organización Wiñak, Cantón Archidona, se debió recurrir a técnicas e instrumentos de investigación los más aceptados y que se aplicarán son:

##### **Técnica de la observación**

La observación, mediante la cual se determinó a cada uno de los procesos que ejecuta la organización en sus actividades de compra y venta de productos como: cacao, café y sacha inchi, en estos procesos se deben hacer controles en los flujo-gramas de la cadena de valor desde la verificación en finca hasta el envío del producto final con los estándares de calidad requeridos, son procedimientos físicos que hay que ir registrando para reducir pérdidas.

##### **Técnica de la encuesta**

Se aplicaron un cuestionario con preguntas cerradas, se tomará como referencia los sistemas de control interno, que se proponen en la revisión bibliográfica; se aplicaran al Presidente, Directivos, Empleados y los representantes de las comunidades.

### **Técnica de la entrevista**

Fue importante para el Presidente y la persona que hace el sistema de contabilidad y manejo financiero con preguntas cerradas pero bien objetivas.

### **3.5.2 Instrumentos**

#### **Ficha de observación**

La ficha de observación se utilizó para registrar los procesos operacionales y cada una de las actividades de los mismos en forma ordenada, para sobre eso trabajar

#### **Cuestionario de preguntas**

El cuestionario de preguntas cerradas, facilitaron recabar información sobre los sistemas de control operacional que se implementan en Wiñak, a pesar de no estar registrados y sean modificados con frecuencia.

#### **Guía de entrevista**

La guía de entrevista con preguntas abiertas sobre el tema, las mismas que fueron elaboradas con anticipación para su revisión y aplicación posterior con la persona entrevistada.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO

### 4.1 TÍTULO

Diseño de un Sistema de Control Interno para la Asociación Agro Artesanal WIÑAK, cantón Archidona, provincia de Napo, período 2016.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 Descripción de la Empresa

- **Representante Legal:** Sr. Fredy Shiguango Grefa
- **RUC:** 1591707503002
- **Razón Social:** Asociación Agro Artesanal Wiñak
- **Actividades económicas:** Procesos de compra, acopio y venta de productos de la zona.
- **Convenios:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Gobierno autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona.

#### 4.2.2 Historia

En la década de los 80- 90, fortalecieron las Organizaciones sociales donde fue una lucha constante con las bases de los pueblos Kichwas de la Provincia de Napo; para sostener principios de nuestra cosmovisión de las cuales la mayor lucha fue por nuestros territorios.

Este generó la participación activa y el interés de los aliados y autoridades en apoyar y consolidar a las organizaciones Indígenas Kichwas fomentando Proyectos de Producción Agropecuaria de la zona.

Gracias a estos principios y la demanda de los pequeños agricultores de la zona se crea La Asociación Agro artesanal Wiñak; con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de nuestros agricultores.

La Asociación brinda a sus socios y a los pequeños productores de la localidad: capacitación, Asistencia Técnica y Micro Crédito Productivo.

En esta Asociación de productores la mayor participación activa es de mujeres Kichwas; productoras de cacao fino de aroma bajo el sistema chacra preservando nuestra seguridad alimentaria.

Es así que el 21 de diciembre del 2005, mediante Acuerdo Ministerial No. 10344, el Ministerio de Industrias y Productividad; Aprueba el Estatuto de la Asociación Agro Artesanal Wiñak.

Actualmente la Organización cuenta con 257 socios, 65% mujeres y 35% hombres, quienes realizan labores de producción y comercialización de cacao fino de aroma especialmente, la Directiva está compuesta por: Señor Fredy Shiguango Coordinador General; Señor Mario Shiguango Cerda Director de Producción y Comercialización, Señor Wilson Andy Alvarado Director Socio Organizativo; Señor Francisco Grefa Tanguila Director Financiero y Señora Flor Salazar Grefa Secretaria.



#### **4.2.3 Conformación Jurídica**

Acuerdo No. 10344

QUE, de conformidad al artículo 66 numeral 13, de la Constitución de la República, que consagra el derecho de las personas a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

QUE, el Señor Fredy Shiguango G, en su calidad de Coordinador General de la Asociación Agro artesanal Wiñak, mediante comunicado s/n del 14 de julio del 2010, solicitó la aprobación de los Estatutos.

QUE, la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK, ha cumplido con lo prescrito en el Título XXX del Libro I del Código Civil, y en el “REGLAMENTO PARA LA APROBACIÓN DE ESTATUTOS, REFORMAS Y CODIFICACIONES, LIQUIDACIÓN Y DISOLUCIÓN, Y REGISTRO DE SOCIOS Y DIRECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES PREVISTAS EN EL CÓDIGO CIVIL Y LEYES ESPECIALES” (Decretos Ejecutivos No. 3054, 610,982, 1389, 1671 y 1678 publicados en los Registros Oficiales Nos. 660, 171, 311, 454, 578 y 581, del 11 de septiembre del 2002, 17 de septiembre de 2007, 8 de abril y 27 de octubre del 2008, y 27 y 30 de abril del 2009, respectivamente.

EN EJERCICIO, de la delegación que le confiere el artículo 105 del Decreto Ejecutivo 3497, publicado en el registro oficial Nro. 749, reformado con Decreto Nro. 979 de 21 de diciembre del 2005, Registro Oficial Nro. 177 de 30 de diciembre del 2005.

ACUERDA, Aprobar el Estatuto de la Asociación agro artesanal Wiñak, sin fines de lucro, discutido y aprobado por la Asamblea General de socios, y en consecuencia concederle vida jurídica en fecha 29 de julio del 2010.

#### **4.2.4 Misión**

Mejorar la producción y productividad de los asociados y comercializar productos y servicios, obtenidos con calidad e Identidad, logrando un beneficio equitativo para todos, y protegiendo los recursos naturales.

#### **4.2.5 Visión**

Liderar en la provincia de Napo un proceso organizativo que permita mejorar la producción y productividad agropecuaria, su procesamiento y la comercialización que genere mayores ingresos para los socios, manteniendo un negocio asociativo rentable social, ambiental y económico con aplicación de un modelo empresarial y auto sostenible.

## **4.2.6 Objetivos**

### **4.2.6.1 Objetivo General**

Propender al desarrollo social y económico de sus asociados, fomentando el espíritu comunitario, el compañerismo y la solidaridad entre todos los miembros de las comunidades.

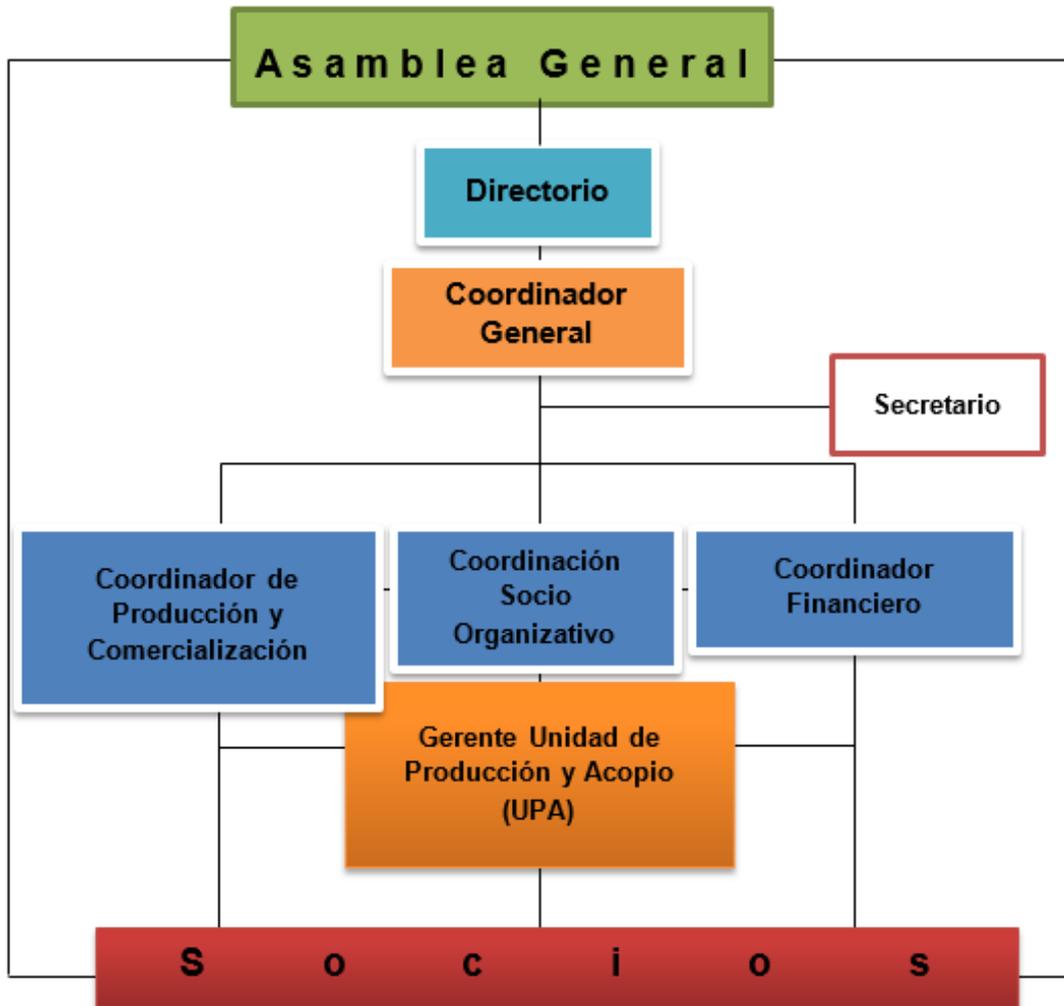
### **4.2.6.2 Objetivos Específicos**

- Facilitar que los productores se adhieran a los sistemas de control interno de la organización Wiñak, para reducir las pérdidas mediante la colaboración continua.
- Mejorar los sistemas de trazabilidad de productos desde la cosecha hasta la comercialización definitiva.
- Obtener eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos operativos que se ejecutan en la organización Wiñak.

### **4.2.7 Organigrama Estructural**

Mediante la investigación que se realizó en la Asociación agro Artesanal Wiñak, se determinó la existencia de un organigrama estructural no operativo, por lo que se mejoró con la siguiente estructura ya que a través de la misma se pretende definir las líneas de Autoridad y los cargos de cada uno de los Directivos y empleados.

**Ilustración 15:** Organigrama de la Asociación Agro artesanal Wiñak



**Fuente:** Asociación Agro Artesanal Wiñak

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

#### 4.2.8 Diagnóstico de la Organización, empleando la matriz FODA

Durante la investigación de elaboración de la matriz FODA para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas en la Junta Administradora Regional Hualcanga.

##### 4.2.8.1 Análisis FODA

(Aranda Aranda, 2011), expresa:

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). (p. 132)

#### 4.2.8.2 Ponderación

Para esto se utilizan cuatro categorías de ponderación: muy alto, alto, mediano, bajo, cada una establecida cuantitativamente de la siguiente manera:

- Muy alto = 4 puntos
- Alto = 3 puntos
- Medio = 2 puntos
- Bajo = 1 punto

**Tabla 3:** Diagnóstico de la Organización

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee personalidad Jurídica.</li> <li>- Disponen de capital social</li> <li>- Generan lucro social con sus actividades.</li> <li>- Conservan el espíritu solidario.</li> <li>- Tienen el mejor cacao fino de aroma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son de la nacionalidad kichwa del Alto Napo.</li> <li>- Tienen la capacidad de hacer gestión de Instituciones y ONG´s</li> <li>- Tienen reconocimiento a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Sus productos pueden acceder a mercados especiales.</li> <li>- Poseen certificación orgánica.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un control interno en la Asociación Wiñak.</li> <li>- Poca continuidad en los procesos.</li> <li>- Deficiente apoyo de los Directivos.</li> <li>- No posee maquinaria para procesamiento de chocolate.</li> <li>- Incumplimiento de los convenios con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas leyes del Gobierno</li> <li>- Las amenazas por los fenómenos climáticos.</li> <li>- La creencia cultural de la gente.</li> <li>- Las otras organizaciones que hacen las mismas actividades.</li> <li>- Los requisitos que exigen para exportar los productos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

**Tabla 4:** Análisis Interno del Impacto

No.	Detalle	Debilidad de fracaso	Debilidad menor	Equilibrio	Fortaleza menor	Fortaleza de éxito
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Posee personalidad Jurídica.					
2	Disponen de capital social					
3	Generan lucro social con sus actividades.					
4	Conservan el espíritu solidario.					
5	Tienen el mejor cacao fino de aroma.					
<b>DEBILIDADES</b>						
1	Ausencia de un control interno en la Asociación Wiñak.					
2	Poca continuidad en los procesos.					
3	Deficiente apoyo de los Directivos.					
4	No posee maquinaria para procesamiento de chocolate.					
5	Incumplimiento de los convenios con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.					

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

#### 4.2.8.3 Fortalezas

Del análisis se determina, que dispone de Personalidad Jurídica, que le facilita la gestión integral, sin embargo existen debilidades en lo que es fortalecimiento organizacional, disponen de un capital social, estructurado con los aportes de los socios y la gestión en Organizaciones, sus actividades les genera lucro social que facilita a la Organización crecer, por el origen de las personas que son kichwas son muy solidarios lo que favorece el trabajo en equipo y el poseer cacao fino de aroma es una fortaleza enorme ya que es un producto apetecido a nivel mundial.

#### 4.2.8.4 Debilidades

Del análisis de las debilidades se concluye que no posee un sistema de control interno, esto hace que tenga pérdidas, que en ocasiones no se cumplan adecuadamente los procesos y el control se dificulta; la poca continuidad de los procesos, debido a la primera debilidad, no todos los Directivos aportan decididamente para cumplir los objetivos de la Organización hay algunos que son pasivos, vende chocolates elaborados pero maquila en otra Empresa, no tiene su equipamiento propio y ha incumplido un convenio con el Ministerio de Agricultura y ganadería, que está debilitando y generando problemas a la Organización.

**Tabla 5: Análisis Interno**

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
<b>Fortalezas</b>				
1	Posee personalidad Jurídica.	20%	3	0,60
2	Disponen de capital social	13%	4	0.52
3	Generan lucro social con sus actividades.	8%	3	0,24
4	Conservan el espíritu solidario.	11%	4	0.44
5	Tienen el mejor cacao fino de aroma.	6%	3	0.18

<b>Debilidades</b>				
1	Ausencia de un control interno en la Asociación Wiñak.	15%	4	0.60
2	Poca continuidad en los procesos.	6%	3	0.18
3	Deficiente apoyo de los Directivos.	4%	2	0.08
4	No posee maquinaria para procesamiento de chocolate.	7%	3	0.21
5	Incumplimiento de los convenios con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.	10%	3	0.3
<b>Total <math>\Sigma</math></b>		<b>100%</b>		<b>3.35</b>

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

### **Fortalezas**

**Posee personalidad Jurídica**, se considera una fortaleza importante, ya que ahora las Instituciones y Organizaciones de apoyo, solicitan este como requisito para poder apoyar a grupos organizados, por lo que se facilita le gestión de recursos.

**Capital social propio**, Este capital en su inicio se estructuró con los aportes de los socios, posteriormente con la gestión ha ido creciendo lo que fortalece a la organización ya que puede generar incentivos para los socios.

**Generan lucro socia**, ya que compran el producto en los lugares de producción, acopian dan valor agregado y comercializan, en ese procesos se generan utilidades que forman parte de un lucro social que beneficia a todos los socios.

**Espíritu solidario**, Es importante esto ya que la cultura indígena conserva este principio de trabajar unidos, ser solidarios en todo momento, lo que facilita las mingas y trabajos en grupo.

**Poseen el mejor chocolate,** Es una característica diferenciado de los cacao fino de aroma, que se producen en el Ecuador, en la Amazonía esta su origen y por eso Wiñak se fortalece con la presentación de su producto.

## **Debilidades**

**Ausencia de un control interno en la Asociación Wiñak,** La ausencia de un control interno ha generado problemas especialmente pérdidas del producto que se transforma en pérdidas económicas, que en algunos casos ha generado malestar de los socios.

**Poca continuidad de los procesos,** La asociación tiene actividades no permanentes, mucho tiene que ver con las fases de cosecha, pero en épocas que no transforma, se abandona todo, esto debilita a la misma.

**Poco Apoyo de los Directivos,** Existen personas que son nombrados como Directivos, pero al momento de apoyar en la gestión no aparecen y son los que más reclaman ante una situación adversa.

**No tiene maquinaria de procesamiento,** Esto encarece los costos de industrialización y reduce ganancias, ya que al pagar a otra empresa para hacer la maquila del producto resulta oneroso.

**Incumplimiento de convenio con el MAG,** Ya que utiliza como centro de operaciones una construcción que se hizo como centro de acopio provincial, en su gestión no ha hecho nada por renovar el contrato y no han cumplido las cláusulas del mismo.

**Tabla 6:** Análisis Externo del Impacto

No.	Detalle	Amenaza de fracaso	Amenaza menor	Equilibrio	Oportunidad ad menor	Oportunidad ad de éxito
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1	Son de la nacionalidad kichwa del Alto Napo.					
2	Tienen la capacidad de hacer gestión de Instituciones y ONG's					
3	Tienen reconocimiento a nivel nacional e internacional.					
4	Sus productos pueden acceder a mercados especiales.					
5	Poseen certificación orgánica.					
<b>AMENAZAS</b>						
1	Nuevas Leyes del Gobierno.					
2	Las amenazas por los fenómenos climáticos.					
3	La creencia cultural de la gente.					
4	Las otras organizaciones que hacen las mismas actividades.					
5	Los requisitos que exigen para exportar los productos.					

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

#### 4.2.8.5 Oportunidades

Como conclusión del análisis se determina que pertenecen a la nacionalidad kichwa, algo que es importante, ya que las ayudas son factibles de conseguir y justamente con ese criterio la gestión es más viable en las ONG's, los kichwas pro la etnia y cultura son reconocidos a nivel nacional, además de que acompañan con sus chocolates que han sido

expuestos en ferias internacionales, se han sugerido obtener Certificación orgánica que favorece comercializar en mercados de nichos especiales.

#### 4.2.8.6 Amenazas

La normativa Estatal para producir, procesar y comercializar, no beneficia a los pequeños productores, es conocido que en la Amazonía siempre llueve algo que expone a riesgos naturales por crecida de ríos, la creencia cultural de la gente que piensa que todo debe darle el Estado es una amenaza seria el denominado paternalismo, una situación es que existen otras organizaciones que compiten como Kallari, Amanecer Campesino que trastocan las ideas de Wiñak, y los problemas para exportar por los requisitos y las normas internacionales es otra amenaza.

**Tabla 7:** Análisis Externo

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
<b>Oportunidades</b>				
1	Son de la nacionalidad kichwa del Alto Napo.	17%	4	0.68
2	Tienen la capacidad de hacer gestión de Instituciones y ONG's	10%	3	0.30
3	Tienen reconocimiento a nivel nacional e internacional.	11%	3	0.33
4	Sus productos pueden acceder a mercados especiales.	8%	3	0.24
5	Poseen certificación orgánica.	10%	4	0.40
<b>Amenazas</b>				
1	Nuevas Leyes del Gobierno.	15%	4	0.60
2	Las amenazas por los fenómenos climáticos.	13%	4	0.52
3	La creencia cultural de la gente.	7%	3	0,21
4	Las otras organizaciones que hacen las mismas actividades.	5%	3	0,15
5	Los requisitos que exigen para exportar los productos.	4%	3	0,12
	Total $\Sigma$	<b>100%</b>		<b>3.55</b>

**Elaborado por:** Sonia Shiguango

## **Oportunidades**

**Son de la nacionalidad kichwa del Alto Napo;** Es una característica fundamental ya que las Organizaciones internacionales consideran como pobres y vienen ayudas no reembolsables.

**Tienen la capacidad de hacer gestión de Instituciones y ONG´s;** es una fortaleza han podido llegar inclusive al exterior promocionando su cultura y sus productos.

**Tienen reconocimiento a nivel nacional e internacional;** han participado en ferias internacionales lo que les ha hecho merecedores de reconocimientos.

**Sus productos pueden acceder a mercados especiales;** por la calidad y por la certificación de origen Amazónico proveniente de la selva

**Poseen certificación orgánica;** ahora estos productos pueden acceder a mercados espaciales con precios también diferenciados.

## **Amenazas**

**Nuevas leyes del Gobierno;** Ahora las organizaciones también deben tributar, que AGROCALIDAD exige requisitos, ARCSA otros, los Municipios con los impuesto y el SRI también que ajusta, tanto trámite liquida a las organizaciones.

**Las amenazas por los fenómenos climáticos:** Las lluvias son permanente en el Oriente, esto ocasiona pérdidas de cultivos, imposibilita los procesos de acopio y procesamiento, la transportación tiene problemas.

**La creencia cultural de la gente;** Que solo está pendiente de que le regalen, no quiere aportar y es un poco dejada, solo trabaja unas horas y descansa.

**Las otras organizaciones que hacen las mismas actividades;** existe una especialmente que daña el mercado se llama Kallari, ingresa en las zonas de compra de Wiñak, para quitar el producto y reducir volúmenes.

**Los requisitos que exigen para exportar los productos;** Ahora exportar es duro, se debe cumplir varios requisitos que para pequeñas organizaciones como Wiñak si es una traba.

#### **4.2.9 Mecanismos de Evaluación**

Dentro de los métodos y técnicas para la evaluación de los sistemas de control interno se tienen: los flujogramas, los cuestionarios y cédulas narrativas; para el caso de este trabajo se ha identificado la realización de cuestionarios que fueron aplicados a los Directivos y empleados responsables de cada proceso:

#### 4.2.10 Ambiente de Control

### ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

#### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Integridad y valores éticos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la Asociación Wiñak, tiene establecido un Código de ética.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Tiene establecido la Organización un código de ética?	0	6	
2	¿Los empleados mantienen un comportamiento adecuado dentro de la institución?	6	0	
3	¿Existe sanciones para quienes actúan inadecuadamente?	6	0	
4	¿Se ha difundido algunos valores éticos?	6	0	
5	¿Los responsables del control interno fortalecen la integridad y valores éticos?	0	6	
6	¿Se demuestra una actitud leal en todos los niveles de la Organización?	6	0	
7	¿Existen disposiciones disciplinarias en la Organización?	0	6	
8	¿Se busca comunicarse entre las personas con identidad y valores éticos?	6	0	
9	¿El ambiente laboral es agradable en la Organización?	4	2	
10	¿Se respetan los valores culturales y religiosos en la entidad?	6	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{40 * 100}{60}$$

$$NC = 67\%$$

$$NR = 100 - 67\%$$

$$NR = 33\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la situación identidad y valores éticos, se obtuvo una confianza moderada alta de (67%) y un riesgo moderado bajo de (33%), lo cual se considera poco adecuadamente favorable y se puede mejorar con la aplicación de sistemas de control.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Competencia Profesional

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar si la administración reconoce como elemento esencial la competencia profesional, acorde con las funciones y responsabilidades designadas.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Existen programas de capacitación que ayuden a superar la integridad del personal?	3	3	
2	¿Se analizan los conocimientos y habilidades del personal para designar el puesto de trabajo?	4	2	
3	¿Se evalúa los conocimientos y habilidades que posee el personal?	4	2	
4	¿Los conocimientos del personal son valorados en la Organización?	4	2	
5	¿Se organizan reuniones frecuentemente para analizar la situación del personal de la Organización?	0	6	
6	¿Se evalúa las capacidades para contratar al personal que ingresa a trabajar en la Organización?	2	4	
7	¿Existen incentivos para quienes cumplen sus tareas?	2	4	
8	¿El personal es competente en los puestos de trabajo?	4	2	
9	¿Se establecen mecanismos que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las responsabilidades?	0	6	
10	¿Se toma en cuenta el nivel de preparación para contratar al personal?	0	6	
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{23 * 100}{60}$$

$$NC = 38\%$$

$$NR = 100 - 38\%$$

$$NR = 62\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la situación **competencia profesional**, se obtuvo una confianza bajo de (38%) y un riesgo alto de (62%), lo cual se considera inadecuadamente favorable y se debe tomar en cuenta ya que por eso se pueden originar las pérdidas en los procesos.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Designación y fijación de metas

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la administración asigna claramente al personal sus deberes y responsabilidades en base a sus perfiles de competencias, talento y experiencia que permita alcanzar los objetivos Organizacionales.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Existe un manual de control interno actualizado?	0	6	
2	¿Se practican la rotación del personal en la Organización?	0	6	
3	¿Existen políticas claras que describan las prácticas apropiadas para el desempeño de las actividades?	0	6	
4	¿Se cumplen en su totalidad los trabajos en las fechas programadas?	0	6	
5	¿Se evalúa periódicamente el desempeño individual de los directivos?	2	4	
6	¿Se identifica y obedece los niveles jerárquicos en cada departamento?	4	2	
7	¿La determinación de responsabilidades garantiza el cumplimiento de objetivos?	2	4	
8	¿Se sancionan por el incumplimiento de disposiciones operacionales?	2	4	
9	¿Se establece la delegación de funciones en base a la experiencia, competencia y capacidad personal?	2	4	
10	¿Se trabaja en equipo de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos?	0	6	
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>48</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{12 * 100}{60}$$

$$NC = 20\%$$

$$NR = 100 - 20\%$$

$$NR = 80\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la situación **Delegación y designación de metas**, se obtuvo una confianza bajo de (20%) y un riesgo alto de (80%), lo cual se considera desfavorable para que la Organización cumpla sus objetivos y se pueda proyectar como competitiva.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Estructura Organizativa

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si la estructura organizativa ayuda al control eficaz de las actividades que realiza la Asociación Wiñak.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Posee un organigrama organizacional operativo?	6	0	
2	¿Se encuentra actualizado el organigrama estructural?	0	6	
3	¿La estructura organizativa orienta efectivamente al logro de los objetivos?	2	4	
4	¿La estructura organizativa define claramente las responsabilidades a cumplir?	2	4	
5	¿La estructura organizativa está estructurada en base al tamaño y las necesidades de la Organización?	4	2	
6	¿Los niveles jerárquicos presentan los informes de manera frecuente para tomar decisiones adecuadas?	2	4	
7	¿Se evalúa el cumplimiento de responsabilidades y acciones de los directivos?	2	4	
8	¿La Organización posee un manual de funciones actualizado?	0	6	
9	¿Los niveles directivos son responsables de sus decisiones y omisiones?	2	4	
10	¿Se respetan los niveles jerárquicos y de autoridad?	4	2	
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{24 * 100}{60}$$

$$NC = 40\%$$

$$NR = 100 - 40\%$$

$$NR = 60\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la situación **Estructura Organizativa**, se obtuvo una confianza bajo de (40%) y un riesgo alto de (60%), lo cual se considera desfavorable para que la Organización y se determina que esta estructura no es adecuada para lo que quiere proyectarse, porque de acuerdo a lo que se determina tiende a ser una Empresa.

#### 4.2.11 Evaluación de Riesgos

### ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

#### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Objetivos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los objetivos están bien definidos, de tal manera que conduzcan al cumplimiento de los principios y postulados de una Empresa.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Los objetivos de la Organización son claros y conducen al cumplimiento de metas?	2	4	
2	¿La Organización tiene correctamente establecidos los objetivos?	2	4	
3	¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos?	2	4	
4	¿Son modificados los objetivos de acuerdo a los cambios en la dinámica comercial?	4	2	
5	¿Los objetivos son diseñados para cada nivel operacional?	2	4	
6	¿Los objetivos de la Organización se encuentran relacionados con la situación vigente?	2	4	
7	¿Se establecen medidas correctivas cuando los objetivos de la Organización no se están cumpliendo efectivamente?	2	4	
8	¿Existe un cronograma de cumplimiento de objetivos establecidos por la Organización?	2	4	
9	¿Los objetivos planteados son alcanzables y coherentes?	4	2	
10	¿El incumplimiento de los objetivos ocasiona pérdida de tiempo y recursos?	6	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{28 * 100}{60}$$

$$NC = 47\%$$

$$NR = 100 - 47\%$$

$$NR = 53\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la proposición de objetivos, se obtuvo una confianza bajo de (47%) y un riesgo alto de (53%), lo cual se considera inadecuado para una Organización pueda lograr mejorar su desempeño y cumplir los objetivos de los socios que es mejorar sus condiciones de vida, ellos van a estar continuamente con problemas.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Identificación de los riesgos.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias que puedan afectar a logro de los objetivos.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Se identifican los riesgos internos y externos en la Organización?	4	2	
2	¿Existen mecanismos para prevenir los riesgos, y así contribuir al logro de los objetivos?	2	4	
3	¿Se evalúan constantemente los recursos, procesos y actividades?	0	6	
4	¿Un riesgo identificado es comunicado inmediatamente para tomar acciones preventivas?	2	4	
5	¿Están en capacidad de reaccionar frente a los riesgos provenientes de fuentes internas y externas?	2	4	
6	¿Al identificar un riesgo se involucra a los integrantes del área?	4	2	
7	¿La Organización tiene identificados los riesgos relevantes?	2	4	
8	¿Los riesgos afectan al cumplimiento de los objetivos y metas de la Organización?	6	0	
9	¿Los riesgos relacionados con los cambios son frecuentemente revisados?	2	4	
10	¿Los riesgos son difíciles de prevenir en la Organización?	6	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{30 * 100}{60}$$

$$NC = 50\%$$

$$NR = 100 - 50\%$$

$$NR = 50\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la evaluación de riesgos, se obtuvo una confianza bajo de (50%) y un riesgo alto de (50%), lo cual implica que si existen riesgos, de alguna manera si se identifican pero no se toman medidas ni se generan expectativas prudentes frente a los riesgos.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Valoración de los riesgos.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar cómo los riesgos afectan al logro de los objetivos.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Existen métodos para mitigar los riesgos provenientes de fuentes internas y externas?	4	2	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	2	4	
3	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de prevención y mitigación para actuar?	2	4	
4	¿Para la valoración de un riesgo se usa el juicio profesional y la experiencia?	2	4	
5	¿Se valora los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia?	2	4	
6	¿Se analizan los riesgos en base al impacto y su incidencia?	2	4	
7	¿Para analizar los riesgos existen mecanismos de valoración?	2	4	
8	¿Se comunica a todo el personal el nivel de probabilidad aceptable de un riesgo?	4	2	
9	¿Se valora los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto?	2	4	
10	¿Para la interpretar los riesgos existe un proceso de valoración?	0	6	
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{22 * 100}{60}$$

$$NC = 37\%$$

$$NR = 100 - 37\%$$

$$NR = 63\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **valoración de riesgos**, se obtuvo una confianza bajo de (37%) y un riesgo alto de (63%), lo cual implica que no se valoran los riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos Organizacionales y que esto puede ocasionar la desaparición de misma, por falta de control interno en lo que es riesgos.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Respuesta al Riesgo.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si los factores externos (económicos, políticos) e interno (infraestructura, personal), cambian el comportamiento de la Organizacional.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Existen procesos que permitan dar respuesta a los riesgos que puedan afectar a la entidad?	4	2	
2	¿Se trabaja con el personal sobre los posibles riesgos que puedan afectar a la Organización?	4	2	
3	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la administración se llevan correctamente?	2	4	
4	¿El personal está en capacidad de afrontar a los cambios negativos?	4	2	
5	¿Existen métodos y técnicas específicas para tratar los riesgos?	2	4	
6	¿La Organización está en capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	2	4	
7	¿Los procesos son efectivos para contrarrestar el riesgo frente a los cambios?	2	4	
8	¿Existen algunos mecanismos para dar respuestas a los cambios que puedan afectar a la Organización?	4	2	
9	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos y metas de la Organización?	4	2	
10	¿Se controlan las actividades que se desarrollan en la Organización?	2	4	
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{30 * 100}{60}$$

$$NC = 50\%$$

$$NR = 100 - 50\%$$

$$NR = 50\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **respuesta al riesgo**, se obtuvo una confianza baja de (50%) y un riesgo alto de (50%), lo cual implica que no se tienen identificados acciones frente a la ocurrencia de los riesgos, que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos, algo que es fundamental y que se llama contingencia y capacidad de resiliencia.

#### 4.2.12 Actividades de Control

### ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

#### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Actividades de control

**ALCANCE:** Actividades de control.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir el grado de cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la Asociación Wiñak.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Existe el POA para coordinar las actividades de manera eficiente y eficaz?	2	4	
2	¿Se establecen políticas pertinentes para el desarrollo de las actividades?	2	4	
3	¿El acceso a los documentos es protegido por mecanismos de seguridad y limitado solo al personal autorizado?	4	2	
4	¿Los diferentes niveles actúan de forma coordinada y equilibrada en la consecución de metas y objetivos?	4	2	
5	¿Se evalúan los resultados obtenidos en relación al POA?	4	2	
6	¿Los hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	2	4	
7	¿La documentación sobre hechos significativos es veraz, confiable y oportuna?	2	4	
8	¿La Organización tiene indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión del personal?	2	4	
9	¿Cada área opera coordinadamente para contribuir al logro de los objetivos?	2	4	
10	¿Para los diversos actos o transacciones en la entidad, se tienen autorización de la Asamblea?	4	2	
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{28 * 100}{60}$$

$$NC = 46\%$$

$$NR = 100 - 46\%$$

$$NR = 54\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **actividades de control**, se obtuvo una confianza baja de (46%) y un riesgo alto de (54%), de lo cual permite concluir que no existen actividades de control, prácticamente se hacen las cosas al azar y según las circunstancias se presenten, esto incide para que la Organización no prospere y se le acumulen los problemas.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Actividades de control

**ALCANCE:** Control sobre los sistemas de información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar que los procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Los recursos tecnológicos son regularmente revisados, para comprobar que cumplan con los requisitos de los sistemas de información?	2	4	
2	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo de los sistemas de información?	0	6	
3	¿Existe personal autorizado para el acceso a los módulos y utilización de los sistemas de información?	4	2	
4	¿El sistema de información permite comprobar los resultados de forma segura y ágil?	2	4	
5	¿El sistema de información registra la información de manera completa y exacta?	2	4	
6	¿Se controla el acceso a los sistemas de información?	4	2	
7	¿La responsabilidad es específicamente asignada y formalmente comunicada?	4	2	
8	¿Existe recursos tecnológicos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre los hechos?	2	4	
9	¿Mantienen un control de todas las etapas claves de un proceso?	0	6	
10	¿La custodia de los recursos o archivos es responsabilidad de cada empleado?	4	2	
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{24 * 100}{60}$$

$$NC = 40\%$$

$$NR = 100 - 40\%$$

$$NR = 60\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **control sobre los sistemas de información**, se obtuvo una confianza baja de (40%) y un riesgo alto de (60%), de lo cual permite concluir que no existen controles sobre los sistemas de información o mejor dicho no se tienen un sistema adecuado de sistemas de información, es lo básico que no facilita registrar adecuadamente todas las operaciones.

#### 4.2.13 Información

### ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

#### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Información

**ALCANCE:** Información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la información constituye un instrumento para el establecimiento de estrategias organizacionales y por ende para el logro de los objetivos y metas que permitan facilitar la transparencia de la gestión.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿La información es enviada a los respectivos niveles jerárquicos para su aprobación?	2	4	
2	¿La Organización cuenta con un lugar distinto para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?	6	0	
3	¿Existe mecanismos para obtener información externa sobre las necesidades de los usuarios?	4	2	
4	¿El contenido de la información es claro, confiable y oportuno?	2	4	
5	¿La organización informa los planes y procedimientos?	0	6	
6	¿La información circula a todos los niveles jerárquicos?	2	4	
7	¿Se asegura que la información llegue al destinatario con: calidad, cantidad y oportunidad requerida?	0	6	
8	¿La información confiable, oportuna y útil permite cumplir sus obligaciones y responsabilidades?	2	4	
9	¿Se establecen políticas para la preservación y conservación de archivos de acuerdo con su utilidad?	4	2	
10	¿Existe información suficiente, confiable y oportuna para dar seguimiento al POA de la Organización?	2	4	
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{28 * 100}{60}$$

$$NC = 47\%$$

$$NR = 100 - 47\%$$

$$NR = 53\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **información**, se obtuvo una confianza baja de (47%) y un riesgo alto de (53%), de lo cual permite concluir que la información que se procesa y difunde no es suficiente confiable, ni adecuada, además en algunos casos ni siquiera se genera y facilita información, se tiene pocas evidencias de los procesos que la Asociación Wiñak realiza.

#### 4.2.14 Comunicación

### ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

#### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Comunicación

**ALCANCE:** Comunicación

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar la comunicación a los diferentes niveles para garantizar la calidad de gestión y le efectividad del desempeño.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Existe canales de comunicación abiertos y de forma circular?	2	4	
2	¿Se comunica los planes previos a su ejecución?	2	4	
3	¿Se comunica a los diferentes niveles el rol de la Organización?	4	2	
4	¿Existen comunicación abierta con todo el personal tanto interno como externo?	4	2	
5	¿La comunicación es veraz, confiable y oportuna entre los diferentes niveles jerárquicos?	2	4	
6	¿Los resultados son comunicados con claridad y efectividad?	2	4	
7	¿Se comunica el cronograma de trabajo previo a su ejecución para que garantice la efectividad del desempeño?	4	2	
8	¿Se evalúa la calidad de la comunicación para determinar el cumplimiento de las metas?	4	2	
9	¿Mantiene la Organización un sistema de comunicación directa con todo el personal?	4	2	
10	¿Se compara la información generada internamente así como externamente?	4	2	
	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{32 * 100}{60}$$

$$NC = 53\%$$

$$NR = 100 - 53\%$$

$$NR = 47\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **comunicación**, se obtuvo una confianza moderada baja de (53%) y un riesgo moderado alto de (47%), de lo cual permite concluir que en lo que respecta a la comunicación si se maneja de una manera poco aceptable, pero no es igual como en la mayoría de los componentes del control interno, que prácticamente se determina falencias graves que inciden directamente en la gestión de la Organización.

## ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK

### ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2016

**COMPONENTE:** Actividades de supervisión

**ALCANCE:** Seguimiento y control

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si las actividades del control interno se ejecutan de manera efectiva que garantice el cumplimiento de los objetivos.

N°	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	No	
1	¿Se evalúa el cumplimiento de las normas, resoluciones que rige la Organización?	4	2	
2	¿Se verifican el cumplimiento de los procesos operacionales?	2	4	
3	¿Se analizan los informes elaborados por los empleados de los diferentes procesos de la organización?	2	4	
4	¿Se determinan las debilidades con el fin de tomar acciones correctivas?	4	2	
5	¿Se evalúan las operaciones constantemente para que garantice el eficiente desarrollo de las actividades?	2	4	
6	¿Se realizan verificaciones de recursos materiales con el fin de comprobar la existencia física?	4	2	
7	¿Se verifican los registros generados por los diferentes niveles para determinar el cumplimiento de responsabilidades?	2	4	
8	¿Se supervisa los diferentes procesos que permitan determinar las oportunidades?	2	4	
9	¿Se analizan los informes de la auditora?	6	0	
10	¿Se dan seguimiento a los informes elaborados por la Gerencia?	2	6	
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	

## FÓRMULA

$$NC = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$NC = \frac{30 * 100}{60}$$

$$NC = 50\%$$

$$NR = 100 - 50\%$$

$$NR = 50\%$$

## CRITERIO

RANGOS	RIESGOS	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
67% - 75%	Mo Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto



## INTERPRETACIÓN

Al analizar la situación de la Asociación “Wiñak”, se pudo determinar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante la verificación de las respuestas a la **seguimiento y control**, se obtuvo una confianza bajo de (50%) y un riesgo alto de (50%), de lo cual permite concluir que en algo se intenta hacer un seguimiento y control, pero la metodología no es confiable y adaptada a la situación real de la Organización, también en este componente se tienen problemas, y esto da lugar a que no se cumplan los objetivos Organizacionales

#### **4.2.15 Informe De Control Interno**

**ASOCIACIÓN AGRO-ARTESANAL WIÑAK**  
**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

Tena, 30 de octubre del 2017

Señor

**Freddy Grefa**

**COORDINADOR DE LA ASOCIACIÓN AGRO-RATESNALA WIÑAK.**

Presente.-

De mi Consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, por medio del presente comunico a usted las conclusiones y recomendaciones determinadas de la evaluación del control interno a través de las encuestas aplicados a los empleados de la Asociación

#### **1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

##### **CONCLUSIÓN**

No existe un Código de ética y tampoco se difunden principios de ética desde la administración y los Directivos, se maneja en base a la responsabilidad de cada empleado o persona que aporta con la Organización, pero esto puede dar lugar a que algunas personas efectúen acciones fraudulentas.

##### **RECOMENDACIÓN – ASAMBLEA GENERA**

Elaborar un Plan estratégico Organizacional en el que se definan valores y principios éticos y verificar que se pongan en práctica por parte de todos los actores internos y externos a la Organización

## **2. COMPETENCIA PROFESIONAL**

### **CONCLUSIÓN**

En Wiñak, no se analiza la competencia profesional, los conocimientos y las capacidades de las personas, para que trabajen en los procesos operacionales y administrativos, se eligen a discreción sin formar ternas y verificar méritos por lo menos

### **RECOMENDACIÓN – Asamblea General**

Es importante que para cada proceso se tenga personas que tengan conocimientos, experiencia, capacidades para cumplir un trabajo, esto va a facilitar tener eficiencia y eficacia y ayuda para que la Organización mejore su desempeño.

## **3. DESIGNACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS**

### **CONCLUSIÓN**

Es una falencia grave en Wiñak, ya que no se tienen definidas metas claras en base a sus competencias y la existencia de recursos, se trabaja sin metas fijas, que faciliten avanzar, posesionarse, están a lo que buenamente la situación se presenta y las oportunidades se dan.

### **RECOMENDACIÓN – Asamblea General**

La fijación de metas, mediante la formulación de un Plan Operativo Anual, es la herramienta fundamental para los siguientes proceso, se debe primero planificar y después hacer para en lo posterior medir y evaluar su cumplimiento, considerando que esta tiene el principio de una Empresa de economía solidaria..

## **4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

### **CONCLUSIÓN**

Wiñak, tiene una estructura organizacional que es básica, y que solamente sirve para el componente organizativo, faltan otros niveles asesores y de ejecución de procesos,

eso no existe, por lo que no facilita tener un nivel jerárquico adecuado al momento de ejecutar los procesos.

#### **RECOMENDACIÓN – Asamblea General**

De este mismo modelo organizativo-estructural, se debe derivar un componente de la Empresa para que todo lo que es procesos operacionales tenga una cierta autonomía, que facilite el desarrollo de la misma, además adjunto debe existir un manual de funciones para cada componente del sistema.

### **5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

#### **CONCLUSIÓN**

Se ha determinado que no se tienen definidos los objetivos claros de la Organización, no se planifica, se trabaja al azar, y por tanto los pocos objetivos que son teóricos y que no se plasman en un documento no se cumplen satisfactoriamente.

#### **RECOMENDACIÓN – Asamblea General**

Se deben definir objetivos organizacionales, con la finalidad de poder evaluar, esto implica determinar una planificación que defina objetivos, actividades, indicadores y metas que faciliten medir y realizar correctivos a tiempo.

### **6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

#### **CONCLUSIÓN**

En Wiñak, no se cuenta con métodos y actividades que faciliten evaluar el riesgo que puede incidir en el cumplimiento de los objetivos Organizacionales, que se pueden postular.

#### **RECOMENDACIÓN- Asamblea General.**

Trabajar con la Secretaría de riesgos, para que apoye en la identificación de riesgos que pueden originar pérdidas, desvíos, desfalcos y otros, en este caso es necesario siempre prevenir y no esperar que ocurran para tomar acciones.

## **7. VALORACIÓN DE RESGOS**

### **CONCLUSIÓN**

Si no se identifican los riesgos, la secuencia es valorar actividad que no se hace, en algunos casos sin contar con una matriz de riesgos, se toma en cuenta algunas dificultades que se pueden ocasionar, pero no se valora su incidencia e impacto.

### **RECOMENDACIÓN- Asamblea General**

Se tienen modelos para valorar los riesgos se recomienda aplicar estas matrices para la valoración de riesgos en la organización y tratar de salir en el año o período con lo planificado.

## **8. RESPUESTA AL RIESGO**

### **CONCLUSIÓN**

Esta es la debilidad más profunda de la Organización, no hay mecanismos de respuesta al riesgo, no hay una verdadera acción que tienda a mitigar y compensar riesgos que ya ocasionaron baja eficiencia, eficacia y economía en la gestión Organizacional.

### **RECOMENDACIÓN- Asamblea General.**

Teniendo ya identificados, valorados los riesgos es fácil definir mecanismos o estrategias para prevenir, mitigar y compensar los riesgos que pueden incidir en el incumplimiento de los objetivos, indicadores y metas y trabajar en función de la realidad de la organización.

## **9. ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **CONCLUSIÓN**

Se ha identificado que frecuentemente se está recalando sobre el cumplimiento de indicadores y metas, que se presenten informes de manera periódica mensual, en Wiñak, no existe definitivamente actividades de control, es decir falta un sistema que sea operativo

**RECOMENDACIÓN- Asamblea General.**

Evaluar el sistema de control interno propuesto y mejorar según las necesidades de la Organización, esto facilitara mejorar su desempeño

**10. INFORMACIÓN**

**CONCLUSIÓN**

No existe sistemas de comunicación e información, no tiene ni equipos necesarios que facilite generar toda la información que se tiene, no hay responsables, no hay un direccionamiento adecuado, es decir existe una falencia grave.

**RECOMENDACIÓN- Asamblea General.**

Trabajar en sistemas de información adecuados, que faciliten tener en orden la información generada, que se pueda dar seguimiento, que se ordene cronológicamente y que en base a esta información se tomen las mejores decisiones.

**11. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

**CONCLUSIÓN**

Como en Wiñak, no se planifica, tampoco se hace seguimiento y control falencia que es alta en riesgo e incide en la situación actual de la organización.

**RECOMENDACIÓN - Asamblea General**

En el mismo Sistema de control interno se pone un capítulo para lo que es seguimiento y control, si es necesario se debe mejorar, para que la organización mejore su situación actual.

Particular que comunico a usted para fines pertinentes.

Atentamente,

**SUPERVISOR**

Sonia Maribel Shiguango

**AUDITORA**

#### **4.2.16 Manual de Control Interno**

El principio básico detrás de este tipo de Sistema de control interno es la existencia de una estructura orientada a facilitar el control en cada una de las operaciones, generar responsabilidad para cumplir los estándares de calidad requeridos por los mercados y reducir pérdidas. El trabajo principal de control de la calidad debe ser realizado por inspectores internos de la Asociación, los mismos que deben ser capacitados, y la organización posea una estructura organizacional que cuenta con un Sistema Interno de Control (SIC) validado. También es importante evaluar la efectividad del SIC, mediante sus propias inspecciones externas a algunos miembros del grupo y con esta información puede tomar la decisión de mejorar los sistemas operativos.



## ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK

### 1. **Cargo:** Coordinador General

### 2. **Misión:**

Ser el representante legal y extrajudicial de la Organización, velar por los intereses de la Organización y sus asociados, para gestionar en favor del crecimiento y cumplimiento de los objetivos propuestos

### 3. **Funciones:**

- Convocar a presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Coordinar la gestión administrativa, comercial y financiera de la Organización.
- Velar por el buen funcionamiento de la Organización por la custodia de los bienes muebles e inmuebles.
- Firmar conjuntamente con el Director Financiero todo documento relacionado con el movimiento económico.
- Autorizar gastos hasta por 2000 dólares.
- Firmar con el Secretario la correspondencia y los demás documentos oficiales.
- Responsabilizarse de la presentación de los informes semestrales y anuales.
- Gestionar financiamientos para cumplir los fines de la Organización.

### 4. **Requisitos:**

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Ser socio de la Asociación Agro Artesanal Wiñak.
- ✓ Tener la formación específica y conocimientos de administración.

### 5. **Habilidades:**

- Trabajo en equipo.
- Ser tolerante ante cualquier situación negativa existente en la Junta.
- Expresarse de manera educada ante los socios.

### 6. **Posición Jerárquica:**

Está en la cabeza de la Organización (CEO)



## ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK

### 1. **Cargo:** Director de Producción

### 2. **Misión:**

Es el responsable del componente producción tanto a nivel de planificación de oficina como en el campo, promueve acciones para fortalecer las iniciativas de producción de los socios, procurando obtener productos de calidad, entregados en volúmenes justos de acuerdo a los acuerdos firmados.

### 3. **Funciones:**

- Velar por el mejoramiento de la producción y productividad de los agricultores socios.
- Gestionar y coordinar la asistencia técnica y capacitación a los socios.
- Gestionar y coordinar los procesos de certificación de las huertas de los socios.
- Presentar un plan de trabajo acorde al plan estratégico de la Organización y cumplirlo durante su período de gestión.
- Responsable del control de calidad.
- Apoyar a la gestión de programas y proyectos para equipamiento e infraestructura de post-cosecha, almacenamiento y fondos de comercialización.

### 4. **Requisitos:**

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Ser nominado por la Asamblea General de socios de la Asociación Agro Artesanal Wiñak.
- ✓ Tener la formación específica y conocimientos de producción y comercialización

### 5. **Habilidades:**

- Trabajo en equipo.
- Ser tolerante ante cualquier situación negativa existente en la Junta.
- Expresarse de manera educada ante los socios.

### 6. **Posición Jerárquica:**

Parte Gerencial de la Organización.



## ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK

### 1. **Cargo:** Director Financiero

### 2. **Misión:**

Es el responsable del componente financiero, en todos sus complementos, será capaz de gestionar adecuadamente los recursos asignados y velar por el crecimiento económico y sostenible del capital social de la Organización.

### 3. **Funciones:**

- Dirigir la Política económica de la Organización.
- Llevar correctamente la contabilidad de los dineros y más valores de la Asociación.
- Recaudar y depositar en el Banco asignado para ello, todos los valores que por cualquier concepto ingresaren a la Asociación.
- Pagar todos los valores y planillas que fuesen presentadas al cobro, previa autorización del Coordinador.
- Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias fijadas por la Asamblea General.
- Presentar ante el Directorio y luego ante la Asamblea General, un informe económico mensual y otro anual.
- Presentar un plan de trabajo acorde a Plan Estratégico y cumplirlo durante su gestión.

### 4. **Requisitos:**

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Ser nominado por la Asamblea General de socios de la Asociación Agro Artesanal Wiñak.
- ✓ Tener la formación específica y conocimientos de Contabilidad y Auditoría

### 5. **Habilidades:**

- Trabajo en equipo.
- Manejo de la finanzas.
- Ser educado y cortés.

### 6. **Posición Jerárquica:**

Parte Gerencial de la Organización.



## ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK

### 1. **Cargo:** Director Socio – Organizativo

### 2. **Misión:**

Fomentar el desarrollo socio-organizativo de la Asociación, procurando el respeto mutuo, la colaboración, evitando la discriminación y promoviendo la participación activa de los socios en la toma de decisiones.

### 3. **Funciones:**

- Organizar a los productores para mejorar la comercialización de los productos.
- Promover por todos los medios, la unidad y la integración de los asociados.
- Coordinar la logística para las reuniones del Directorio y de las Asambleas.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea.
- Mantener una comunicación fluida y oportuna dentro y fuera de la asociación.

### 4. **Requisitos:**

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Ser nominado por la Asamblea General de socios de la Asociación Agro Artesanal Wiñak.
- ✓ Tener la formación de nivel medio y socio-organizativos

### 5. **Habilidades:**

- Trabajo en equipo.
- Manejo de conflictos
- Ser educado y cortés.

### 6. **Posición Jerárquica:**

Subordinado del .Coordinador General



## ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL WIÑAK

**1. Cargo:** Secretario de actas y comunicaciones

**2. Misión:**

Mantener la información ordenada en los formatos de archivos físicos y digitales, apoyar a la gestión del Coordinador y ser la persona de contacto para mejorar la imagen de la Organización.

**3. Funciones:**

- Mantener actualizado el libro de actas del Directorio, de la Asamblea General de Socios y el libro de registro de socios.
- Despachar las citaciones a Asambleas de socios ordinaria y extraordinaria.
- Firmar la tabla de sesiones del Directorio y de las Asambleas Generales, de acuerdo con el Coordinador.
- Firmar las actas en calidad de Ministro Fe de la Asociación y otorgar copia debidamente autorizadas con su firma.
- Certificar los poderes antes de las elecciones.
- En general cumplir, las tareas que se le encomienden.

**4. Requisitos:**

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Ser nominado por la Asamblea General de socios de la Asociación Agro Artesanal Wiñak.
- ✓ Tener la formación de nivel medio y conocimientos de Secretaría

**5. Habilidades:**

- Trabajo en equipo.
- Practicar el termino empatía
- Ser educado y cortés.

**6. Posición Jerárquica:**

Subordinado del .Coordinador General

#### **4.2.16.1 Descripción del manual de control interno**

### **CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES**

Art. 1.- La Asociación agro artesanal Wiñak, es una organización de base sin fines de lucro social domiciliada en la Comunidad San Diego, Parroquia y Cantón Archidona.

Art. 2.- Fines, los fines de la Asociación son los siguientes:

- a) Promover actividades que mejoren la calidad de vida de sus asociados.
- b) Identificar mercados con nichos especiales para la venta de los productos.
- c) Buscar alternativas para dar valor agregado a los productos;
- d) Trabajar consiguiendo productos diferenciado para nichos de mercados especiales.
- e) Facilitar el desarrollo de las actividades de los campesinos.

Art. 3.- OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONROL INTERNO

- a) Facilitar los procesos de compra.
- b) Mejorar la eficiencia en los procesos de acopio.
- c) Cumplir adecuadamente los estándares de calidad exigidos por los compradores.
- d) Apoyar en los procesos de control interno.
- e) Mejorar y fortalecer capacidades internas como operadores e inspectores del control interno.

Art. 4.- ESTRUCTURA

El sistema de control interno de la Asociación Agro-artesanal Wiñak, estará conformado de la siguiente manera:

- a) El Presidente que es el representante legal de la Organización y responsable directo de los sistemas de control interno.
- b) Un inspector interno Jefe.

- c) Un equipo de dos inspectores de campo.
- d) Los operadores en cada uno de los procesos.

Art. 5.- Requisitos para ser Inspectores

- a) Ser bachiller técnico
- b) Ser mayor de 18 años.
- c) Haber aprobado los cursos de capacitación sobre sistemas de control interno.
- d) Tener experiencia en procesos de: compra, embalaje, manejo post-cosecha y comercialización.

## **CAPÍTULO II**

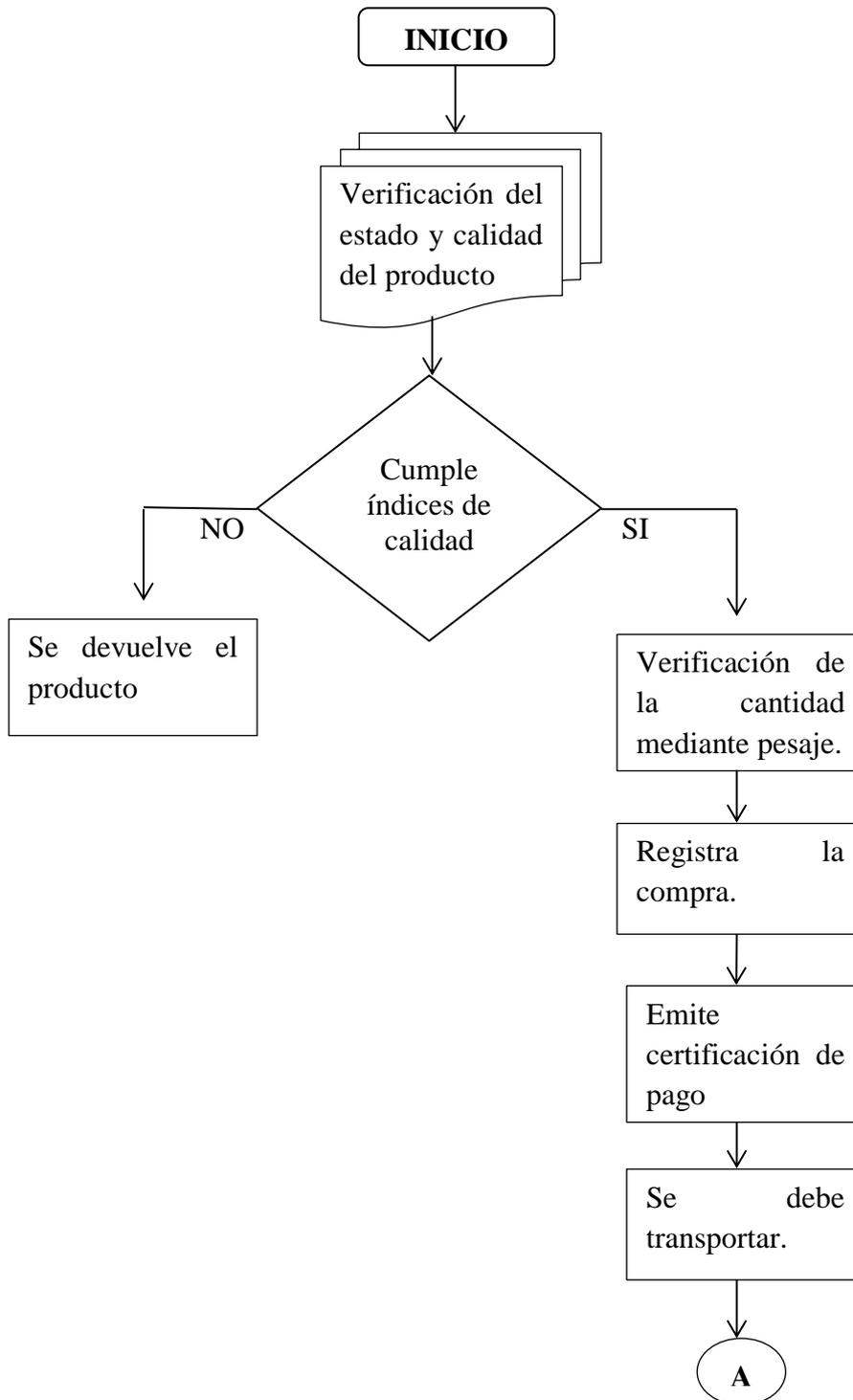
### **DE LOS PROCESOS DE COMPRA**

Art. 6.- En los procesos de compra de los siguientes productos: cacao, café y sacha inchi se seguirá el siguiente proceso.

- a) Verificación del estado del producto así: cacao seco, cacao en baba, café cereza, café bola, café lavado, café pilado, sacha inchi seco trillado, sacha inchi seco en estrella.
- b) Analizar la calidad del producto; identificando: impurezas, elementos extraños, presencia de hongos y otros patógenos.
- c) Verificar el peso del producto, mediante el uso de balanzas de precisión.
- d) Registrar la cantidad y calidad del producto.
- e) Determinación del valor a pagar.
- f) Emitir un recibo de pago.

Art. 7. Para cumplir con esta secuencia de procesos se aplicará el siguiente flujo-grama de procesos.

**Ilustración 16:** Flujo-grama del proceso de compra en campo



Art.8. Del control en transporte: Verificar que el vehículo esté libre de impurezas y producto de otro tipo.

Art.9. Emitir un comprobante del contenido con las especificaciones del producto, indicando tipo del mismo, volumen calidad, forma de presentación.

Art. 10. Del control en el ingreso a bodega; se debe verificar con el comprobante emitido y las características escritas y observadas, para evitar la mezcla o el fraude por producto engañoso.

Art. 11. Del pago; una vez que en bodega da el visto bueno y hace la recepción del producto y se autoriza el pago.

**Tabla 8:** Modelo de registro de compra e ingreso a bodega

<b>ASOCIACION AGRO. ARTESANAL WIÑAK</b>			<b>No.</b>
<b>REGISTRO DE COMPRA E INGRESO DE PRODUCTO</b>			
<b>FECHA</b>		<b>COMPRADOR</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ESTADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

VERIFICADO POR:

**Tabla 9:** Modelo de registro de pago

<b>ASOCIACION AGRO. ARTESANAL WIÑAK</b>			<b>No.</b>
<b>COMPROBANTE DE PAGO</b>			
<b>FECHA</b>		<b>PAGADOR</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR PAGADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

FIRMA PAGADOR:

FIRMA VENDEDOR:

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LOS PROCESOS POST-COSECHA**

Art. 12. Recepción del producto: Se considera que paso por el filtro del bodeguero y el pagador, sin embargo se hace una nueva verificación de peso y calidad.

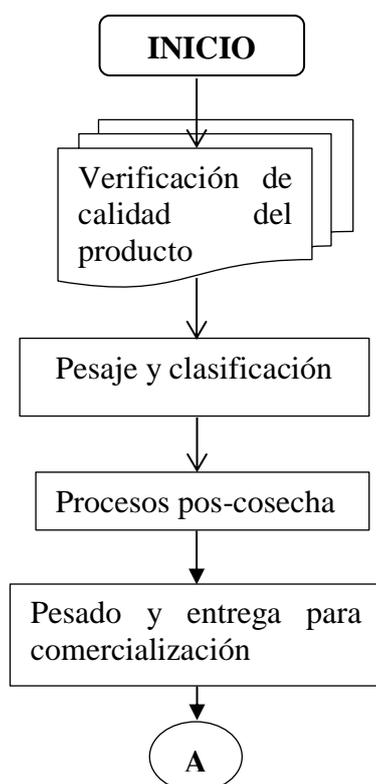
Art.13. Debe separar el producto por calidad y estado así: cacao seco, cacao en baba, sachá inchi en estrella, café cereza.

Art 14. Realizar las actividades de post-cosecha y dar valor agregado para homogenizar la calidad del producto.

Art. 15. Clasificar el producto de acuerdo a: tamaño, grado de humedad entre 11-13%, eliminar o rechazar el producto que presente defecto.

Art. 16. Pesarse por lotes para determinar el porcentaje de reducción partiendo del peso inicial.

**Ilustración 17:** Flujo-grama de proceso post-cosecha



**Tabla 10:** Formato de registro de post-cosecha

<b>ASOCIACION AGRO. ARTESANAL WIÑAK</b>			<b>No.</b>
<b>REGISTRO DE PRODUCTO EN POST-COSECHA</b>			
FECHA		OPERADOR	
PRODUCTO	CANTIDAD INICIAL	CANTIDAD FINAL	% PÉRDIDA

FIRMA OPERADOR:

#### **CAPÍTULO IV DE LOS PROCESOS DE VENTA**

Art 17. Recepción del producto, comprobación del peso y los índices de calidad según los requerimientos del mercado.

Art 18: Embalar en recipientes adecuados, según el tipo de producto, identificar colocando siglas, peso, especificaciones de calidad, fecha de embalaje y envío

Art 19. Realizar el proceso de revisión de la calidad de acuerdo a las especificaciones del mercado para su envío.

Art. 20. Se emite un registro de envío, con su identificación y firma de responsabilidad.

**Tabla 11:** Registro de comercialización

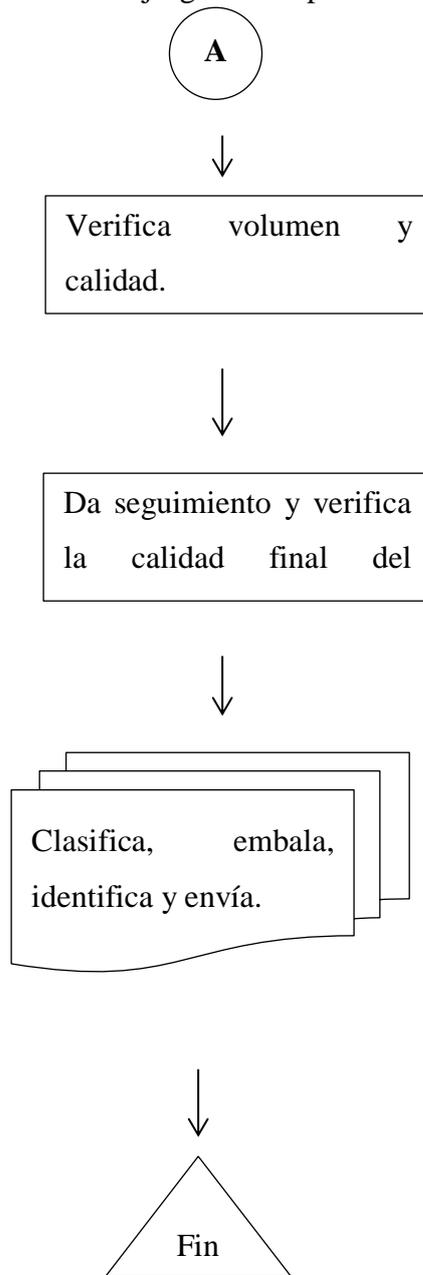
<b>ASOCIACION AGRO. ARTESANAL WIÑAK</b>			<b>No.</b>
<b>REGISTRO DE COMERCIALIZACIÓN</b>			
FECHA		OPERADOR	
PRODUCTO	PESO	VALORACIÓN	OBSERVACIONES

FIRMA OPERADOR:

FIRMA

TRANSPORTISTA:

**Ilustración 18:** Flujo-grama de proceso de venta



Art. 21. El Gerente debe dar seguimiento en transporte y recepción final del producto y garantizar el pago que son acuerdos comerciales con el comprador.

## **CAPÍTULO V**

### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO CONTABLE**

Art. 22. Se responsabiliza a una persona como Jefe de equipo del área administrativa – financiera.

Art. 23. Es obligación del área administrativa – financiera llevar registros contables de cada una de las operaciones y transacciones.

Art. 24. Se debe realizar control previo antes de realizar un pago por bienes y servicios.

Art. 25. Para contratar bienes y servicios debe haberse generado una necesidad en una de las áreas administrativas o técnicas, que deben estar debidamente motivadas.

Art. 26. Para los procesos de compra, se siguen los procedimientos aceptados por la norma de contratación pública, para asegurar eficiencia y economía.

Art. 27. Es necesario hacer sistemas de verificación a los cobros, mediante verificaciones permanentes en el sistema y la comprobación de las facturas o comprobantes de pago emitidas.

Art. 28. Cada fin de mes el bodeguero presenta un informe de las existencias en bodega en lo que corresponde a productos.

Art 29. El bodeguero es el responsable de mantener un inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Organización el mismo que debe estar actualizado semestralmente.

Art. 30. Cualquier anomalía detectada, será responsable la persona o el equipo que tomo las decisiones durante el proceso.

Art. 31. El Gerente – Presidente; también debe rendir un Informe mensual de las acciones realizadas.

Art. 32. Los informes de Estados financieros serán por períodos trimestrales, sin embargo presentarán un informe de ingresos y egresos con periodicidad mensual.

Art. 33. Los informes financieros y contables, serán llevados al seno de la Asamblea General para su aprobación.

Art. 34. Se prohíbe cualquier compra – venta u otro tipo de transacción sin la autorización de la Gerencia o el Jefe de equipo en su reemplazo.

**Tabla 12:** Comprobante de ingreso a bodega

<b>ASOCIACION AGRO. ARTESANAL WIÑAK</b>		<b>No.</b>	
<b>COMPROBANTE DE INGRESO</b>			
FECHA		RESPONSABLE	
BIEN/SERVICIO	PESO	VALOR	OBSERVACIONES

ENTREGUE CONFORME (f):            RECIBI CONFORME (f):

**Tabla 13:** Comprobante de egreso de bodega

<b>ASOCIACION AGRO. ARTESANAL WIÑAK</b>		<b>No.</b>	
<b>COMPROBANTE DE EGRESO</b>			
FECHA		SOLICITANTE	
BIEN/SERVICIO	PESO	VALOR	OBSERVACIONES

ENTREGUE CONFORME (f):            RECIBI CONFORME (f):

#### **CAPÍTULO IV**

#### **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Art. 35.- Se codificará cada uno de los procesos de manera que facilite los procesos de control interno; para esto se utilizará el sistema binomial de números y letras.

Art. 36.- Por cada proceso se identificará un responsable, el mismo que periódicamente informará sobre el cumplimiento de lo propuesto.

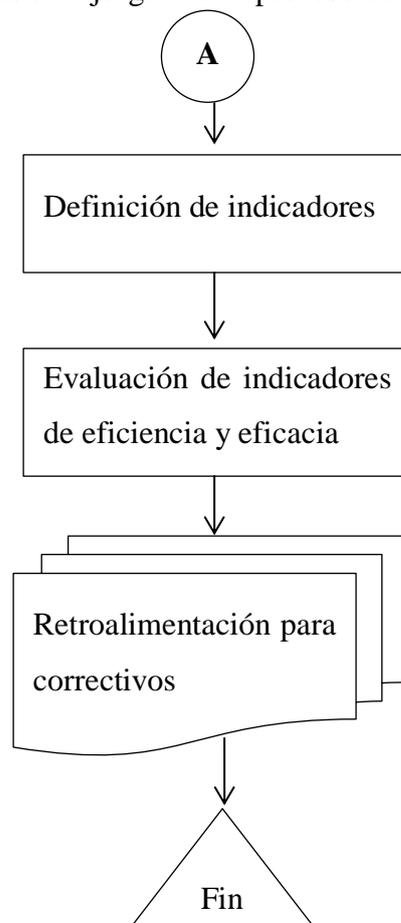
Art. 37.- Se llevarán controles definiendo indicadores de eficiencia y eficacia, para evaluar el rendimiento.

Art. 38.- Se realizarán evaluaciones periódicas de desempeño de los empleados y trabajadores para definir incentivos o penalizaciones.

Art. 39.- Se estructura una Comisión interna que cumpla los roles de evaluación y seguimiento, la misma que se reunirá mensualmente y presentará reportes escritos de los niveles de desempeño.

Art. 40.- Los indicadores de eficiencia y eficacia que se evaluarán son: horas de trabajo, rendimiento hora/hombre, tiempo de uso de las máquinas, rentabilidad en base beneficio/costo; puntualidad, calidad final del producto.

**Ilustración 19:** Flujo-grama de proceso de seguimiento



## CONCLUSIONES

- Para la realización del trabajo ha sido necesario acudir a fuentes bibliográficas, revisar la estructura orgánica, los estatutos de la organización, las leyes y reglamentos que rigen este tipo de empresas de la economía popular y solidaria, de lo que se desprende que Wiñak, muy poco observa y cumple las normativas pertinentes inclusive los registros de AGROCALIDAD y del SRI no están actualizados, falencias que se espera se corrijan para mejorar su situación actual.
- Se concluye aceptando que es importante elaborar el marco metodológico para identificar la modalidad, el tipo, los métodos de investigación, las técnica y herramienta a utilizar, ya que de esta manera se puede ordenar el trabajo lo que facilita cumplir los objetivos propuestos.
- Se concluye verificando que la Asociación Agro artesanal Wiñak, no posee sistemas de control interno, que facilite el logro de los objetivos, minimizando los riesgos, también se verifica que la estructura organizacional no facilita el cumplimiento de sus metas o que el organigrama que existe no se pone en práctica para mejorar la eficacia en los procesos que realiza, se hace lo que se puede según las circunstancias sin un orden de cosas y toda la responsabilidad recae sobre el Presidente.
- Con toda la información obtenida a través ya sea del diagnóstico, así como la revisión de fuentes bibliográficas y los conocimientos adquiridos se ha formulado un sistema de control interno, el mismo que está estructurado con cuatro capítulos y 40 artículos; que facilita como debe organizarse, los sistemas de control: administrativo, financiero y operacional y la manera de realizar los sistemas de seguimiento y control que son claves para validar la aplicación y el impacto que genera en la Organización y que debe ser para mejorar y no retroceder en espacio y tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

- Para implementar un sistema de control, primero debe tener una estructura orgánica y funcional bien definido, ya que en esta se definen las líneas de mando y las responsabilidades de cada área y de sus integrantes.
- La aplicación de un sistema contable automatizado es importante, ya que la contabilidad en físico está sujeto a modificaciones de manera arbitraria y no brinda ninguna seguridad.
- Se recomienda la aplicación del sistema de control interno propuesto y se sugiere realizar actualizaciones en base a la dinámica de la Empresa de manera frecuente y en función de la situación que se presenta, lo importante es tener escrito y aprobado por los organismos Directivos y de control antes de su aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abán , G. (2010). *Metódos de auditoría*. Quito: Mundi-Prensa.
- Adesor. (2013). *Entorno interno y externo de la empresa*. Recuperado de: <http://www.adesor.com/2013/02/entorno-interno-y-externo-de-la-empresa.html>
- Aranda, A. (2011). *Planificación estratégica educativa*. Quito: Abya-Yala.
- Arens, A.; Randal, E. & Mark, B. (2007). *Auditoría un Enfoque Integral* (11<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Asamblea Nacional. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas*. Quito: Registro Oficial A.N.
- Asociacion Española para la Calidad. (2013). *COSO*. Recuperado de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditor. (2012). *17 Principios de Control Interno*. México: Cosmos.
- Auditores, Contadorees y Consultores Financieros. (2012). *¿Qué es el control interno y cuáles son los elementos?*. Recuperado de: <http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
- Balasch, M.; Bonet, J. & Guarderas, B. (2005). Revista de Pensamiento e Investigación Social: Athenea Digital. *Investigación crítica: desafíos y posibilidades* 1(8), 129-144. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/athdig/15788946n8/15788946n8a7.pdf>
- Beltrán, L. (2013). *Control interno y control del gestión*. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/>
- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2015). *Organización de empresas*. México: McGrawHill.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral, normas y procedimientos*. México: Eco ediciones.
- Carrillo, D. (2011). *Empresa*. Bogotá: Innova Editorial.
- Carucci, F. (2013). *Planificación estratégica por problemas*. Caracas: Producciones Gráficas.
- Castillo, A. (2012). *Principios de administración*. San Luis de Potosí: Universidad Autónoma de Potosí.

- Cepeda, G. (2012). *Auditoría y control interno*. Bogotá: Kimpres.
- Cepeda, J. (2013). *Auditoría Administrativa*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Cervera, S. (2013). *Los tres conceptos básicos en la empresa: misión, visión y valores*. Recuperado de: <https://susanacervera.wordpress.com/2013/09/18/los-tres-conceptos-basicos-en-la-empresa-mision-vision-y-valores/>
- Cortés, A. (2011). *Características de una auditoría de gestión*. Quito: Disgrafic.
- Crece Negocios. (2014). *Análisis externo: oportunidades y amenazas*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Crespo, B. (2013). *Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso "Multitecnos S.A. de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012- 2013"*. (Tesis de Pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte). Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/258/1/T-ULVR-0232.pdf>
- Dugarte, J. (2012). *Estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal*. Caracas: Universidad de los Andes.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Flores, Y. (2015). *Diseño de control interno para medianas y grandes empresas*. Recuperado de: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Dise%C3%B1o-De-Control-Interno-Para-Medianas-Y-Grandes/2427349.html>
- Herrera, L.; Medina, A., & Naranjo, G. (2011). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Diemerino.
- Huber, G. (2012). *La toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión*. (4ª ed.). Quito: Abya Yala.
- Mantilla, B. (2009). *Control interno; informe COSO* (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pallerola, J. (2013). *Auditoría un enfoque integral*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, T. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Madrid: Ideaspropias.
- Pérez, C. (2013). *Relación del control interno con la auditoría*. Recuperado de: <https://prezi.com/x0pj-iu1ajks/relacion-del-control-interno-con-la-auditoria/>
- Ramírez, L. (2011). *Investigación científica*. Machala: Impssur.

- Rodríguez, C. (2013). *Actividades de control sistemas y procedimientos*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/CarlozAugustoRodriguez/actividades-de-control-sistemas-y-procedimientos>
- Rodríguez, J. (2011). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Romero, J. (2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Rubio, R. (2010). *COSO II y la gestion integral de riesgos del negocio*. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Sebasto, S. (2007). *Qué es educación ambiental*. Illinois: Universidad de Illinois.
- Téllez, B. (2012). *Principios de auditoría*. Lima: Perú Contadores.
- Whittington, O. & Pany, K. (2001). *Enfoque integral de la auditoría*. (12<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

## Anexo 1: RUC de la organización

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**SRI**  
*...le hace bien al país!*

**NUMERO RUC:** 1591707503001

**RAZON SOCIAL:** ASOCIACION AGRO ARTESANAL WIÑAK

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REPRESENTANTE LEGAL:** SHIGUANGO GREFA FREDY FELIPE

**CONTADOR:** SALAZAR SHIGUANGO DAVID EFREN

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 29/07/2010      **FEC. CONSTITUCION:** 29/07/2010

**FEC. INSCRIPCION:** 15/10/2010      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 12/08/2013

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES PARA PROMOCION DE UNA CAUSA O CUESTION PUBLICA,

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: NAPO Cantón: ARCHIDONA Parroquia: ARCHIDONA Calle: SAN DIEGO Número: S/N Referencia ubicación: A SETECIENTOS METROS DE LA CANCHA LAS MARAVILLAS Celular: 0995773371

**DOMICILIO ESPECIAL:**

Provincia: NAPO Cantón: TENA

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

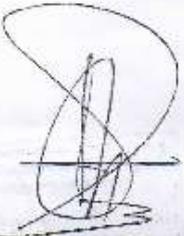
- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1

**JURISDICCION:** REGIONAL NORTE, NAPO      **CERRADOS:** 0

---

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

**Usuario:** VSLP240511      **Lugar de emisión:** TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE      **Fecha y hora:** 12/08/2013 10:19:40

Página 1 de 2

**SRI** *gnb.ec*

Anexo 2: Base Legal



Av. Eloy Alfaro y  
Araozenas  
Edificio MAGAP  
P.O. Box 2-548840  
Fax: 02 2-508010  
www.mipro.gov.ec

ACUERDO No.

10 344

EL SUBSECRETARIO DE MYTIMES Y ARTESANIAS (E)  
CONSIDERANDO:

QUE, de conformidad al artículo 66 numeral 13, de la Constitución de la República, que consagra el derecho de las personas a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

QUE, el señor Fredy Shiguango G, en su calidad de Coordinador General de la ASOCIACION AGRO ARTESANAL WIÑAK, mediante comunicado s/n del 14 de julio del 2010, solicitó la aprobación de los estatutos.

QUE, la ASOCIACION AGRO ARTESANAL WIÑAK, ha cumplido con lo prescrito en el Título XXX del Libro I del Código Civil, y en el "REGLAMENTO PARA LA APROBACION DE ESTATUTOS, REFORMAS Y CODIFICACIONES, LIQUIDACION Y DISOLUCION, Y REGISTRO DE SOCIOS Y DIRECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES PREVISTAS EN EL CÓDIGO CIVIL Y LEYES ESPECIALES" (Decretos Ejecutivos No. 3054, 610, 982, 1389, 1671 y 1678 publicados en los Registros Oficiales Nos. 660,171,311, 454,578, y 581, del 11 de septiembre de 2002, 17 de septiembre de 2007, 8 de abril y 27 de octubre del 2008, y 27 y 30 de abril del 2009, respectivamente.

EN EJERCICIO, de la delegación que le confiere el artículo 105 del Decreto Ejecutivo 3497, publicado en el registro oficial Nro. 749, reformado con Decreto Nro 979 de 21 de diciembre del 2005, Registro Oficial Nro 177 de 30 de diciembre del 2005.

ACUERDA:

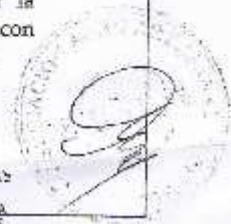
ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el Estatuto de la ASOCIACION AGRO ARTESANAL WIÑAK, sin fines de lucro, discutido y aprobado por la Asamblea General de Socios, y en consecuencia concederle vida jurídica, con las siguientes modificaciones.

En el Artículo 42.

Elimínese; por disposición del Ministerio de Industrias y



MINISTERIO DE INDUSTRIAS  
Y PRODUCTIVIDAD  
CENTRO DE ESTADÍSTICA Y REGISTRO  
DE LA COMPLEJA DEL AREA DE ARCHIVOS



10 344

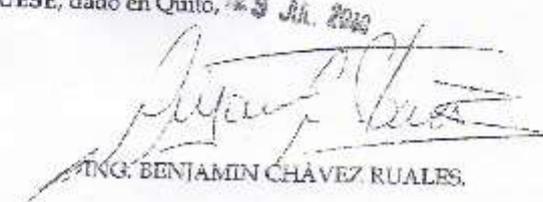
**Cámbiese:** disminuir de 15 a menos de 5 el número de socios necesarios para disolver la Asociación.

Esta Asociación esta domiciliada en la parroquia Archidona, cantón Archidona, Provincia de Napo, República del Ecuador.

**ARTÍCULO SEGUNDA.-** Notificar a los interesados con una copia de este acuerdo, conforme a lo dispuesto en el artículo 126 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva;

**ARTÍCULO TERCERO.-** Este Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha;

COMUNÍQUESE, dado en Quito, *12 de Jun. 2010*

  
ING. BENJAMIN CHÁVEZ RUALES.

Elaborado por: Vern Camacho \*

  
MINISTERIO DE INDUSTRIAS  
Y PRODUCTIVIDAD  
ESTADO QUE LE PRESENTE ES DEL CORP  
DE ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS  
SECRETARÍA DE JUSTICIA